

Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta
Ústav hospodářských a sociálních dějin

Diplomová práce

**Od živnostenského podnikání k průmyslové
velkovýrobě. Historie rodinné firmy Rolných
1862-1939**

From Trade Business to Industrial Mass Production.
The history of Family Company Rolný 1862-1939

Ludmila Cvrčková Porkertová

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Eduard Kubů, CSc.
Rok podání: 2008

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu.

Ludmila Cvrčková Porkertová

Obsah

Úvod	5
Prameny a metody	6
1 Vznik konfekce	13
1.1 Firma Mandl a počátky konfekcionářství	15
2 Vznik firmy	20
3 Institucionální systém firmy	28
3.1 Vlastníci firmy	28
3.2 Manažeři a administrativní aparát	32
4 Produkce a zisk	36
4.1 Rozvoj firmy a počet zaměstnanců	42
5 Rozvoj firmy a podnikatelské strategie	44
5.1 Podnikání Františky Rolné	44
5.1.1 Zaměstnanci a výroba	46
5.1.2 Prodej	48
5.2 První kroky Arnošta Rolného v čele firmy	49
5.3 Rozvoj firmy pod vedením Arnošta Rolného	51
5.3.1 Financování provozu	52
5.3.2 Firemní prostory	56
5.3.3 Zaměstnanci podniku	58
5.3.4 Organizace práce a mzdy	60
5.3.5 Racionalizace výroby	62
5.3.6 Sortiment	65
5.3.7 Filiálky	67
5.3.8 Marketing	82
5.3.9 Export	91

6 Exkurs: Obchodní učňovská škola	
firmy Rolný v Prostějově	98
6.1 Charakteristika školy	100
6.2 Náplň výuky	102
6.3 Život školy	106
Závěr	112
Soupisy pramenů a literatury	117
Prameny	117
Tištěné prameny	118
Příručky a encyklopedie	118
Literatura	118
Další prameny	121
Resumé	122
Summary	122

Úvod

Svobodné podnikání, odpověď na požadavky trhu, konkurenceschopnost, podnikatelský záměr, racionalizace a modernizace výroby – tyto pojmy, které nás obklopují a které hýbou současnou ekonomikou, mají své hluboké historické kořeny. Máme-li porozumět dnešním hospodářským trendům, je užitečné poznání toho, co jim předcházelo. Dnešní vzdělanější podnikatelské vrstvy se rády hlásí k odkazu předků, pyšní se vysokou úrovní českého průmyslu v 19. století, výbornými ekonomickými výsledky a obchodními úspěchy mnoha prvorepublikových firem i celých výrobních oborů. Jsou hrdí na české strojírenství, na počátky automobilového průmyslu, ale dosud velmi málo pozornosti věnují podnikatelům, kteří se věnovali výrobě spotřebního zboží, kteří již ve 20. a 30. letech dokázali vybudovat moderní podniky, jež by i současným výrobcům mohly být v mnohém vzorem, kteří se zabývali ve své době zcela novými odvětvími.

Mezi takovou, dosud částečně opomíjenou skupinu patří i podnikatelé zabývající se výrobou konfekce, výrobou hotových oděvů a jejich následným prodejem.

Konfekční výroba se začala rozvíjet jako nové odvětví v druhé polovině 19. století. Lze ji pokládat za produkt průmyslové revoluce a především jejích společenských důsledků: s rozvojem továren, se zkvalitňováním a zrychlováním výroby a následným postupným zvyšováním životní úrovně obyvatel rostla i poptávka po spotřebním zboží, mj. i po textilních produktech. Textilní průmysl byl v českých zemích velmi rozšířený, látky zde prodávané byly ve srovnání např. s látkami anglickými kvalitní a zároveň cenově dostupné, mnohem dražší a časově náročnější ale bylo šití oděvů na zakázku. Od individuálních krejčovských služeb byl jen krok k faktorskému systému a následné tovární hromadné výrobě oblečení standardizovaných velikostí. Produkováná pánská, dámská, chlapecká i dětská konfekce nacházela své zákazníky

především mezi středními a méně majetnými vrstvami obyvatel, pro které bylo šití na zakázku finančně náročné. Prodávala se zejména ve velkých obchodních domech ve městech, později pak ve filiálkových soustavách jednotlivých podniků vyrábějících konfekční zboží.

Nový moderní oděv představoval eleganci, pohodlí a kvalitu vhodnou pro cílovou skupinu. Obleky sice nebyly modelové ani originální, avšak slibovaly svým nositelům účelnost a praktické využití a zároveň důstojnost – zákazník si již nemusel za své peníze kupovat pouze obnošené či přešívané obleky, konfekční výroba mu nabízela úplně nový oděv za dostupnou cenu.

Jedním z průkopníků tohoto průmyslového odvětví byla rodina Rolných z Prostějova, která konfekční výrobu začala rozvíjet již v šedesátých letech předminulého století. První dvě generace, František Rolný a po něm jeho žena Františka, vyráběly zboží ve své dílně nebo ve spolupráci s domácími dělníky. Až v pořadí třetí majitel firmy, Arnošt Rolný, dokázal podnik rozšířit a zahájit vlastní tovární hromadnou výrobu oděvů.

Osudům firmy Rolný je věnována předkládaná diplomová práce, sledující vývoj firmy od jejího vzniku až do konce první republiky.

Prameny a metody

Dějinám oboru konfekce zatím v sekundární literatuře mnoho pozornosti věnováno nebylo, samostatných ucelených prací týkajících se této problematiky je velmi málo.¹ Na rozdíl od dějin textilního průmyslu

¹Obecná data týkající se celostátního hospodářského vývoje (a alespoň velmi okrajově se věnující dějinám oděvnictví) lze najít v různých monografiích a syntézách. V práci bylo čerpáno především z publikace *Dějiny hospodářství českých zemí od počátků industrializace do konce habsburské monarchie* (Praha 2006) od Ivana Jakubce a Zdeňka Jindry, *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992* (1. díl – 1918-1945, Brno 2006) od kolektivu autorů vedených Václavem Průchou, dále pak *Formování československé ekonomiky 1918-1923* (Praha 1990) od Vlastislava Laciny a publikace *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi*

a výroby textilu obecně, oděvní průmysl dlouho čekal na historické zpracování.

Oděvní výrobě na Prostějovsku se komplexněji vůbec poprvé věnují Karel Sommer a Emil Gímeš v publikaci *Z dějin oděvního průmyslu na Prostějovsku* (Prostějov 1970). Zde je zpracována oblastní historie konfekční výroby již od dob jejího vzniku až po znárodnění jednotlivých podniků a jejich následné sjednocení v Oděvní průmysl, národní podnik. Autoři vycházeli zejména z pramenných materiálů nalezených v archivech (jednak podnikových fondech, jednak ve fondech prostějovských úřadů a v neposlední řadě fondu olomoucké Obchodní a živnostenské komory) a publicistických i odborných článků a publikací převážně z 20. a 30. let 20. století. Autoři zde dokázali podat ucelený přehled o vývoji konfekční výroby na Prostějovsku, zpracovali značné množství archivních materiálů. Dílo je zdařilým popisem výroby konfekce, může sloužit k základnímu seznámení s nejvýznamnějšími podnikateli v tomto oboru a získat přehled o situaci dělníků působících v produkci konfekce. Autoři se však již příliš nevěnovali zkoumání důvodů počínání jednotlivých představitelů konfekčního průmyslu, nesledovali jejich pohnutky ani cíle jejich podnikání. Proto je publikace velmi přehledným a zdařilým přehledem o vývoji, nepodává ovšem mnoho vysvětlení, proč se oděvnictví rozvíjelo, jaké mělo cíle apod.

Počátkům oděvní výroby se věnoval také Jiří Benda ve své diplomové práci *Počátky a rozvoj oděvní konfekční výroby v českých zemích světovými válkami* (Praha 2000), kterou připravil kolektiv autorů pod vedením Eduarda Kubů a Jaroslava Pátka. V neposlední řadě zde uvádím přehled Marcely Efmertové *České země v letech 1848-1918* (Praha 1998). Ze starších syntéz je třeba jmenovat publikaci Otakara Mrázka *Vývoj průmyslu v českých zemích a na Slovensku od manufaktury do roku 1918* (Praha 1964) a *Hospodářský a sociálně-politický vývoj Československa 1790-1945* (Praha 1949) napsaný Oldřichem Říhou. Pro základní přehled o problematice racionalizace výroby je vedle uvedených děl nutno uvést rovněž studii Jany Geršlové *Průmysl a výrobní řemesla v meziválečném Československu ve světle racionalizace a jejich ekonomických a sociálních důsledků* (Praha 2003).

(FF UK 1969) a později též ve stati *Oděvní průmysl v českých zemích* (in: Z dějin textilu. Supplementum 2. Ústí nad Orlicí 1984). V obou dílech je věnována pozornost především prvnímu období rozvoje konfekční produkce, podmínkám jejího vzniku a především jejím zakladatelům, rodině Mandlových. Práce nevynikají studiem četných archivních pramenů, zato však významně čerpají z primární i sekundární cizojazyčné odborné literatury. Autor zjevně bojoval s nedostatkem pramenů k tématu, protože materiálů o firmě Mandl se nedochovalo velké množství, přesto se mu podařilo podat ucelený obraz o vzniku konfekce u nás v kontextu rozvoje evropského oděvnictví.

Počátkům konfekce se věnuje také několik článků a kratších studií, které vznikly převážně v období první republiky a měly být jakousi propagací rozmáhajícího se oděvního průmyslu. Mezi taková díla lze zařadit dílo *Bernharda Heiliga Die Vorläufer der mährischen Konfektionsindustrie in ihrem Kampf mit den Zünften* (Praha 1931) nebo jeho článek *Aus der Prossnitzer Konfektionsindustrie* (in: *Bekleidungsarbeiter*. Roč. 43, č. 1, Berlín 1931).

Z novějších publikací věnujících se konfekcionářské produkci můžeme zmínit články Jany Geršlové (*Průkopník průmyslu konfekce*. In: *Českomoravský profit*. Roč. 8, č. 3) nebo Roberta Šimka (*Oblékněte se, prosím*. In: *Profit – podnikatelský týdeník*. 2005). Jana Geršlová představuje problematiku v kontextu hospodářských dějin fundovaným způsobem založeným na podrobném studiu archivních materiálů, zatímco Robert Šimek se pokouší o populárně-naučný přístup.

Pomůckou při vyhledávání základních dat pak byly především *Compassy*, ročenky, ve kterých firma zveřejňovala například počty dělníků zaměstnaných v podniku a další základní informace. Data o exportu konfekce lze vyčíst z příruček *Československá statistika*. Z nových encyklopedických publikací je třeba zmínit *Historickou encyklopedii podnikatelů Čech, Moravy a Slezska do poloviny XX. století* (Ostrava 2003) od Milana Myšky a kol. a *Lexikon našich hospodářských dějin: 19. a 20.*

století v politických a společenských souvislostech (Praha 2003) od Jany Geršlové a Milana Sekaniny.

O dějinách firmy Rolný nebyla napsána žádná historická monografie. Publikace, které se tomuto tématu věnují, je třeba pro jejich charakter a dobu vydání považovat spíše za tištěné prameny. Jedná se o knihu Jana Kühndela *Kronika jednoho rodu* (Prostějov 1941); další publikaci napsal sám Arnošt Rolný při příležitosti 70. výročí založení podniku (*70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862 -1932*. Prostějov 1933). Obě díla lze považovat spíše za svého druhu propagační materiál. Údaje zde zpracované vyzdvihují pozitivní stránky historie podniku, pochvalně mluví o jeho majitelích a jejich předcích. Proto je třeba informace z obou titulů podrobovat řádné kritice.²

S postupem od přehledových prací, zahrnujících hospodářské dějiny daného období, směrem ke specifickým tématům týkajícím se dějin konfekcionářství nebo konkrétně firmy Rolný se badatel setkává s klesajícím počtem relevantních titulů. Čeští historici věnovali značné úsilí zmapování tohoto období v nejobecnější rovině, což poskytuje dobrý výchozí bod pro zkoumání speciální. Najdeme-li tedy práce věnující se dějinám oděvní výroby v omezené míře, pak historii firmy Rolný a jejím podnikatelským strategiím se nevěnuje publikace žádná. Čím specifičtější téma, tím víc také platí, že ubývá analytického přístupu na úkor faktografické deskripce.

Vzhledem k nedostatku publikovaných informací vztahujících se k danému tématu, zvláště pak konkrétně k firmě Rolný, bylo nutné se při zpracovávání opírat hlavně o prameny v archivních fondech. Stěžejním byl v tomto smyslu firemní fond Rolný, továrna na oděvy, Prostějov,

²Firmě Rolný se věnovala již také jedna diplomová práce. Jejím autorem je Jaroslav Frgal, který práci *Vývoj firmy Rolný od jejího vzniku do roku 1945* obhájil v roce 1964 v Olomouci. Práce byla uložena v univerzitním archivu, ale v roce 2006 byla skartována. Jaroslav Frgal svůj výtisk práce zapůjčil Střední odborné škole oděvní v Prostějově, kde se výtisk ztratil. Proto nebylo možné s tímto dílem dále pracovat.

uložený v Moravském zemském archivu v Brně (pobočka Třebíč). Nacházejí se zde četné materiály týkající se organizace podniku, korespondence s úřady a s firemními filiálkami v ČSR i v zahraničí a mnohé prameny týkající se učňovské obchodní školy při firmě Rolný. Fond již bohužel neobsahuje materiály týkající se zaměstnanců – jejich osobní karty, veškeré doklady o jejich mzdách apod. a rovněž velkou část dokladů k exportním aktivitám podniku. Stejně jako bilance a podklady k nim byly skartovány. Z těchto materiálů vychází práce při popisu vývoje vnitřní struktury firmy. Vlivem skartace není možné čerpat informace o hospodaření, na jehož vývoj je možné usuzovat pouze prostřednictvím dalších materiálů (Archiv České národní banky), a o sociálním postavení zaměstnanců podniku.

Informace o vedení firmy, jejích vlastnících a společnících lze najít ve fondu Krajského soudu Olomouc, který je uložen v Zemském archivu Opava, v pobočce Olomouc. Pro zmapování spolupráce firmy s některými úřady a organizacemi posloužily fond Obchodní a živnostenské komory v Olomouci (kde je možné dohledat doklady o otevření školy, záznamy o zahraničních veletrzích, na nichž se firma prezentovala apod.) a fond Živnostenský inspektorát Olomouc, ve kterém jsou obsaženy doklady o počtech zaměstnanců a o strojovém vybavení továrny. Ve Státním ústředním archivu v Praze lze najít zmínky o exportu firmy ve fondu Ústředního svazu československého průmyslu. Obecnější informace o oděvním průmyslu pak obsahuje fond Ministerstva průmyslu, obchodu a živností. Tyto fondy podávají především svědectví o vlastnické struktuře a managementu stejně jako o obrazu firmy v praporepublikové společnosti.

Materiály o hospodaření firmy se nacházejí v archivu České národní banky ve fondu Živnostenské banky a Anglo-československé banky. V případě Živnostenské banky jsou informace bohužel značně kusé, lepší situace pak nastává u pramenů Anglo-československé banky. Dokumenty v tomto fondu velmi kvalitně mapují hospodářský vývoj firmy

ve třicátých letech. Jelikož informace nejsou, hlavně v případě fondu Živnostenské banky, dostatečně podrobné, není možné přesně popsat vývoj hospodaření firmy v období do konce dvacátých let. Ačkoli jsou informace místy útržkovité, suplují z velké části nedostatek dochovaných dokladů týkajících se finanční situace firmy.

Spíše doplňující informace je možné získat z fondu Okresního úřadu Prostějov (SokA Prostějov), který obsahuje hlavně korespondenci s firmou, a z fondu Okresního úřadu Litovel (SokA Olomouc), kde jsou doklady o továrně v Brodku u Konice, tedy budově, kde probíhala pásová výroba. Nakonec je třeba zmínit fond Rodinný archiv Rolných, který je uložen v SokA v Prostějově. Většinu dokumentů z fondu archiv roku 1994 vydal Arnoštovi Rolnému ml. Proto se tento fond sestává pouze z několika zbylých inventárních čísel, obsahuje korespondenci a fotografie továrních budov a několik novinových výstřižků. Rodinný fond tedy nepodává mnoho relevantních informací. Potomci Arnošta Rolného ml., kteří dnes žijí ve Švýcarsku, nereagovali na moje prosby o spolupráci a poskytnutí cenných archivních materiálů.

Práce je rozdělena do pěti částí. Ke zpracování každé z nich bylo třeba zvolit poněkud jiný přístup a použít jiné metody. V prvních dvou kapitolách zabývajících se počátky oděvní výroby a vznikem firmy bude použito převážně **metody deskriptivní** s využitím literatury, protože cílem těchto kapitol je pouhý vhled do dané problematiky. Ve třetí kapitole o organizaci firmy budou již užity prameny fondu Krajského soudu v Olomouci, které budou sloužit k popisu organizace z hlediska právního zakotvení, vlastníků firmy a jejího managementu.

V dalších kapitolách, týkajících se hospodaření firmy, jejího zisku z odbytu a investic, bude použita **metoda statistická**. Díky ní bude přiblížen vývoj firmy z hlediska její prosperity. Stejná metoda pak bude uplatněna v části týkající se obchodu v zahraničních filiálkách. Zde poslouží k vytvoření obrazu o expanzi firmy na zahraniční trhy v podobě vlastních prodejen a o úspěšnosti takovéto taktiky.

Závěrečný exkurs, věnovaný obchodní učňovské škole, bude vystaven také pomocí **metody „oral history“**. Bohužel, kvůli velkému časovému odstupu se nepodařilo najít větší počet absolventů obchodní školy při firmě Rolný, přesto jsou vzpomínky a materiály dvou pamětníků cenným přínosem pro získání přehledu o dění a fungování školy.

Převážně při rozbořech podnikatelských strategií bude využito **metody analytické**, díky které bude možno rozebrat motivy jednání Arnošta Rolného, případně jeho matky Františky. Pro srovnávání podnikání Rolného a jeho největšího konkurenta Jana Nehery nebo naopak jeho vzoru Tomáše Bati pak pomůže **komparativní metoda**.

Předkládaná diplomová práce se zaměří především na zkoumání podnikatelských záměrů a strategií Arnošta Rolného, na analýzu jeho hospodářských i marketingových cílů a k tomu využívaných prostředků. Zajímavá jistě bude i komparace se vzory, které Rolný využíval ve svých snahách o rozvoj a rozšiřování výroby. Pozornost bude věnována rovněž metodám prodeje firemních produktů, hodnocena bude efektivita způsobu prodeje i propagace, taktika při získávání odběratelů. Sledovány budou i reakce firemního managementu na celostátní hospodářskou situaci, na vlivy krize či konjunktury. Nedílnou součástí práce tvoří i kapitoly sledující celkovou hospodářskou situaci firmy pod vedením Arnošta Rolného, objem výroby, výši zisku a obratu podniku i investice do dalšího rozvoje (ať už rozšiřování výrobních prostor nebo modernizace výroby) stejně jako rozbor způsobů organizace a vedení podniku.

Cílem práce je představení Arnošta Rolného, ve své době významného průmyslníka a podnikatele, jako hlavního manažera firmy a vytvoření uceleného obrazu továrníka, který usiloval ve svém, v té době poměrně málo rozšířeném oboru o prvenství na československém trhu. V širším kontextu pak dějiny firmy Rolný mohou sloužit jako archetyp přerodu živnostenské firmy založené na manufakturní výrobě ve výrobní komplex se sériovou produkcí.

1 Vznik konfekce

V průběhu 19. století se v českých zemích v souvislosti s průmyslovou a technickou revolucí velkou rychlostí rozvíjel textilní průmysl, nava-
zující na tradice plátenických a soukenických manufaktur, které měly
v několika oblastech českých zemí dlouhou tradici. Výroba textilu, pře-
vážně pak vlněných, lněných a bavlněných látek, měla největší podíl
ve struktuře českého, moravského a slezského průmyslu.³ Převážná část
prací byla vykonávána podomácku. Ačkoli počet továrních zařízení stá-
le stoupal, domácí práce tvořila většinový podíl ještě na počátku 20.
století.⁴ Na území Čech a Moravy vzniklo několik center textilního
průmyslu, v Čechách na Liberecku a v Praze, na Moravě pak v brněnské
oblasti a na Prostějovsku. Zde se také nejdříve uplatnil továrenský způ-
sob výroby. Do nových továren bylo také zaváděno potřebné strojové
vybavení, které výrobu podstatně zrychlilo a zefektivnilo – jeden dělník
mohl obsluhovat několik pracujících strojů najednou. Nebylo tedy třeba
zaměstnávat velký počet lidí. Produkce látek ve zmíněných centrech
stačila pokrýt převážnou část vnitrorakouského trhu. Odběrateli pak byli
obchodníci prodávající látky krejčím, kteří zhotovovali oděvy na zakáz-
ku.

Právě šití šatstva na míru živilo zhruba od poloviny 19. století znač-
nou část obyvatel Prostějova a jeho okolí.⁵ Prostějovsko bylo tradiční
bavlnářskou oblastí, proto je zcela pochopitelné, že zde byly již v 18.
století položeny v podobě textilních manufaktur základy pro průmyslo-
vou textilní výrobu. Ovšem zakládání textilních továren, a s tím souvi-
sející zefektivnění výroby a snižování počtu osob zaměstnaných ve vý-

³Jakubec, I. – Jindra, Z.: *Dějiny hospodářství českých zemí od počátků industrializace do konce habsburské monarchie*. Praha 2006, s. 166 an; Říha, O.: *Hospodářský a sociálně-politický vývoj Československa 1790-1945*. Praha 1949, s. 69 an.

⁴Jakubec, I. – Jindra, Z.: *Dějiny hospodářství českých zemí od počátků industrializace do konce habsburské monarchie*, s. 155.

⁵Benda, J.: *Oděvní průmysl v českých zemích*. In: *Z dějin textilu*. Supplementum 2. Ústí nad Orlicí 1984, s. 8 an.

robě látek, značně snížilo možnost výdělků pro mnohé domácí dělníky – tkalce.⁶ Ti se totiž často věnovali také zemědělské výrobě a produkce textilu sloužila spíše jako doplňková činnost pro zvýšení výdělků.⁷ Takových možností se ale naskýtal čím dál méně, a proto museli začít hledat jiné možnosti, jak se uživit.

Domáckým dělníkům pomohla v hledání nové práce politická situace. Válečné konflikty třetí čtvrtiny 19. století, zvláště pak krymská válka, v níž se rakouské soustátí výrazně angažovalo, si vyžádaly obrovské množství vojenských uniforem. Objemné zakázky směřující do krejčovských domů nemohli krejčovští mistři plnit, a proto začali najímat pro šití oděvů pomocné domácí dělníky – bývalé textiláky, kteří se postupně přeskolovali na krejčí.⁸ I po skončení válek se dál šily na státní zakázku uniformy, nyní již nevojenské – pro zaměstnance pošt, železnic, pro četníky či lékaře.

Výroba stejnokrojů neprobíhala v dílnách stejně, jako tomu bylo u běžných oděvů šitých na zakázku. Nejčastěji využívaným systémem práce byl princip tzv. rozptýlené manufaktury, kdy podnikatel nebo jeho faktor dodal krejčímu potřebnou látku a zadané míry oděvu, hotový výrobek pak krejčí předával zpět a za dílo obdržel dohodnutou odměnu. Bylo zvykem, že jednotliví krejčí vyráběli pouze určitý druh oděvu, téměř žádný z nich nešil kompletní oblek, ale specializoval se jen na šití sak, kalhot, vestiček, košil či plášťů.⁹ Tím se kvalita díla výrazně zvyšovala, stejně jako rychlost zhotovení požadovaného kusu. Velkou výhodou a podmínkou pro rozvoj domácího krejčovství byl i fakt, že Prostějovsko bylo v dodávkách látek ve velké míře soběstačné, a právě blíz-

⁶Benda, J.: *Počátky a rozvoj oděvní konfekční výroby v českých zemích*. Diplomová práce 1969, s. 61; Marek, P.: *Počátky odborového hnutí textiláků na střední Moravě*. In: *Z dějin textilu*. 5. svazek. Ústí nad Orlicí 1983, s. 81.

⁷Sommer, K. – Gímeš, E.: *Z dějin oděvního průmyslu na Prostějovsku*, Prostějov 1970, s. 33 an.

⁸Benda, J.: *Počátky a rozvoj oděvní konfekční výroby v českých zemích*, s. 56.

⁹Sommer, K. – Gímeš, E.: *Z dějin oděvního průmyslu na Prostějovsku*, s. 29.

kost textilních továren a možnost pružné logistiky výsledný výrobek ještě více zlevňovala.

Kusová výroba oděvů ale přesto byla poměrně nákladná. Každý oblek šitý na míru byl originálem, zákazníkovi se musel věnovat odborník již při braní míry a výběru látky, krejčí věnoval mimořádnou pozornost už přípravě střihu, musela být zajištěna včasná doprava látky do krejčovské dílny i následná distribuce hotového výrobku objednateli. Výdaje spojené s uvedeným systémem byly vysoké, a přestože vyplácené mzdy byly často nízké, podnikatelovo finanční zatížení bylo značné a v souvislosti s tím rostly i ceny výrobků.

Chudší obyvatelstvo si ošacení vyráběné na míru nemohlo vůbec dovolit. Proto existovaly obchody s nošeným oblečením, to ale často velikostí neodpovídalo potřebám zákazníků. Ti pak zakoupené šatstvo nosívali domácím krejčím k úpravám. Jen ve výjimečných případech se krejčí věnující se šití nových oděvů pro majetnější obyvatelstvo zabývali i přešíváním obnošeného šatstva; tyto zakázky většinou přenechávali jiným. Přešívání starých, většinou méně kvalitních oděvů a vyřazených uniforem nebylo zdaleka tak výnosné, prodejní cena upraveného obleku musela být výrazně nižší než u zakázkového díla. Často se proto přešívající krejčí věnovali nejen úpravám starších oděvů, ale současně je i prodávali ve svých malých obchůdcích.¹⁰

1.1 Firma Mandl a počátky konfekcionářství

Počátky konfekcionářství¹¹ u nás se spojují se jménem židovského obchodníka Mosese Mandla.¹² Už jeho otec Abraham Mandl měl v prostějovském židovském ghettu malý obchůdek s obnošeným šatstvem a

¹⁰Heilig, B.: *Aus der Prossnitzer Konfektionsindustrie*. In: *Bekleidungsarbeiter*. Roč. 43, č. 1. Berlin 1931.

¹¹Konfekcionář – termín používaný pro označení výrobce konfekce. Český národní korpus – SYN2005. Ústav Českého národního korpusu FF UK, Praha 2005. Dostupný z WWW: <http://www.korpus.cz>.

¹²Sommer, K. – Gímeš, E.: *Z dějin oděvního průmyslu na Prostějovsku*, s. 17.

obuví, jeho syn Moses si tedy ke svému budoucímu povolání vytvářel vztah už od dětství. Nejprve prodával na výročních trzích novou obuv. Protože ale byl tento druh obchodu vyhrazen pouze vyučeným obchodníkům, byl Moses Mandl nucen začít obchodovat s jiným artiklem – střížným zbožím. Ani zde se mu však příliš nedařilo, proto si v roce 1843 založil obchod se smíšeným zbožím a současně se začal věnovat také prodeji obnošeného oblečení. Jeho syn Mayer Mandl, který se později také účastnil otcova podnikání, změnil zaměření rodinného podniku, když k prodeji obnošených oděvů přiřadil přešívání starých uniforem a následný prodej takto vyrobených „nových“ oděvů. K tomuto oboru podnikání mu chybělo potřebné vyučení, i s tímto problémem si ale Mayer Mandl poradil, když za úplatek získal tovaryšský list i mistrovské vysvědčení od plumlovského krejčovského cechu. Poté už bez obtíží obdržel v roce 1849 od vrchnosti oprávnění provozovat obchod s novými oděvy.¹³

Otec a syn Mandlovi založili své obchodování z počátku na principu, který Mayer Mandl poznal na své cestě po Francii a Německu¹⁴: od méně solventních zákazníků přijímali objednávky na „nový“ oblek, vybraným domácím krejčím spolu se zadanými mírami objednavatele dodávali staré uniformy a různé odstřížky či zbytky látek, z nich pak byly ušity požadované obleky či pláště. Vedle toho nechával Mayer Mandl u svých krejčích šít oděvy typizovaných velikostí, které prodával nejen doma, ale zakrátko začal tyto výrobky i vyvážet, především do uherské oblasti. V této aktivitě mu výrazně pomohla aktuální celní a exportní politika státu: v roce 1850 byla zrušena celní hranice mezi rakouskými zeměmi a Uhrami, čímž se zcela otevřela obchodní cesta také českým hotovým oděvům.¹⁵

¹³Tamtéž.

¹⁴Benda, J.: *Počátky a rozvoj oděvní konfekční výroby v českých zemích*, s. 70.

¹⁵Janák, J.: *Dějiny Moravy. Hospodářský rozmach Moravy*. Brno 1999, s. 99 an; Jakubec, I. – Jindra, Z.: *Dějiny hospodářství českých zemí od počátků industrializace do konce habsburské monarchie*, s. 291.

Protože poptávka po nových, levných oblecích typizovaných velikostí neustále stoupala, brzy se firma začala potýkat s problémem, jak zájem odběratelů pokrýt. Bylo třeba nalézt nové způsoby výroby, které by urychlily a zvýšily dodávky požadovaného zboží. Mandl se proto začal orientovat nejen na přešívání oděvů, ale i na šití nových šatů z nových látek, využívány byly především ty levné a lehké, jež byly pro tehdejší zákazníky atraktivní. Oděvy zhotovené z takovýchto látek byly cenově dostupné a zároveň zcela nové (i když ne tak kvalitní), elegantní, pohodlné a účelné.¹⁶ Díky ekonomické výhodnosti nákupu neobnošených obleků si mohli lidé pořídit nové ošacení každou sezónu, a protože požadovali nový, „neokoukaný“ model oděvu, ovlivňovali tak i rychlejší proměny módních trendů, jimž se samozřejmě výrobci rádi a rychle přizpůsobovali, aby zvýšili obrat firmy.

S rostoucí poptávkou musela firma řešit i potřebu nových krejčích, jejichž práce by uspokojila požadavky trhu. Vzhledem k tomu, že Prostějovsko patřilo mezi chudší kraje a nezaměstnanost tu byla poměrně běžným jevem, mohl si Mandl dovolit zaměstnávat vysoký počet krejčích, jejichž zájem o získání práce byl více než dostatečný, za poměrně nízkou mzdu. V roce 1849 jich pro firmu šilo už více než sto.¹⁷ Avšak ani při dvanácti, mnohdy i šestnáctihodinové hodinové pracovní době nestačila jejich produkce pokrýt požadavky obchodu, a proto se Mandl rozhodl přeškolovat další prostějovské domácí tkalce, kteří měli kvůli rychlému rozmachu strojové textilní výroby značné problémy s prodejem svých látek. Současně s tímto „nábořem“ pracovních sil seznamovala firma své krejčí prostřednictvím proškolení i s novým vynálezem, jenž měl šití výrazně urychlit, se šicím strojem.¹⁸ Krejčí, kteří pochopili a ocenili výhody takového způsobu práce, si šicí stroje kupovali na vlastní náklady, investice se jim ale brzy vrátila díky vyšší mzdě, kterou dostávali od Mandlů za větší počet odevzdaných výrobků.

¹⁶Benda, J.: *Počátky a rozvoj oděvní konfekční výroby v českých zemích*, s. 61.

¹⁷Sommer, K. – Gímeš, E.: *Z dějin oděvního průmyslu na Prostějovsku*, s. 24.

¹⁸Benda, J.: *Oděvní průmysl v českých zemích*, s. 36.

Již v 50. letech 19. století začaly být Mandlovy oděvy proslulé téměř po celé Evropě, firma získávala zakázky nejen z českých zemí, Rakouska a Uher, ale například i z balkánské oblasti. Nestačilo jen získávat nové krejčí, ale bylo třeba zřizovat i nové sklady, hledat další obchodní prostory a i zde zaměstnat potřebný počet lidí. Protože „faktorský“ systém výroby byl stále pomalý, zažádal v srpnu 1858 Mayer Mandl o udělení oprávnění pro tovární výrobu mužských oděvů ve velkém. Olomoucký krajský úřad mu již v prosinci téhož roku vyhověl a Mandl získal potřebná povolení k tovární výrobě pánských, chlapeckých a dětských oděvů.¹⁹

Po smrti otce Mosese se roku 1859 stal Mayerovým společníkem ve firmě jeho bratr Ignác. 5. září 1863 byla továrna M. & I. Mandl zapsána do obchodního rejstříku olomouckého soudu, její základní kapitál činil v době zápisu 30 000 zlatých. Byla to první větší konfekční továrna nejen v Prostějově a rakouském soustátí, ale pravděpodobně i v celé Evropě.²⁰

Bratřím Mandlům však spolu s velkými úspěchy vyvstaly i nové potíže. Továrna se od počátku potýkala s nedostatkem kvalifikovaných řemeslníků. Krejčí z plumlovského, kosteleckého a kraslického okresu nestačili svou výrobou uspokojit poptávku, prostějovští krejčí zase odmítali pro židovské podnikatele pracovat, stát se prostým dělníkem považovali za nehodné cechovního mistra. Proto byli Mandlové nuceni najímat zaměstnance až ze vzdálených krajů; největší část z nich pocházela z okolí Bratislavy. Aby problém nedostatku zaměstnanců vyřešili komplexněji, založili v roce 1860 zácvičnou dílnu, kde se učili synové domácích krejčích i dívky z chudších rodin umění konfekční výroby.²¹ Přijatí žáci zde po čtyři roky pracovali pouze za byt a stravu, po ukonče-

¹⁹Heilig, B.: *Die Vorläufer der mährischen Konfektionsindustrie in ihrem Kampf mit den Zünften*. Praha 1931, s. 124.

²⁰Sommer, K. – Gímeš, E.: *Z dějin oděvního průmyslu na Prostějovsku*, s. 22.

²¹Heilig, B.: *Příspěvek k dějinám prostějovského konfekčního průmyslu*. Prostějov 1928, s. 9.

ní zácvičku si museli na vlastní náklady zakoupit šicí stroj a poté už mohli pro Mandlovy pracovat za běžnou mzdu. Absolventky šily převážně dětské oblečení a lehké oděvy určené pro vývoz do zemí Orientu, protože tyto výrobky odmítali šít běžní domácí krejčí.

Mayer Mandl dokázal vybudovat naprosto nový druh výroby spotřebního zboží v Rakousku. Díky svým zkušenostem ze zahraničí dokázal najít a úspěšně rozvinout oděvní produkci, která zajišťovala dostatečný přísun oděvů pro méně majetné obyvatelstvo. Vznik konfekce tak znamenal změnu ve vnímání sociálního postavení na základě úrovně odívání. Chudší lidé nenosili nové oděvy, nosili výhradně obnošené, nejčastěji přešívané a záplatované oblečení, jež se stalo vizuálním znakem jejich příslušnosti k určité sociální vrstvě. Styl oblékání byl odznakem majetku a postavení ve společnosti. To se ovšem nyní začalo pozvolna měnit. Nižší vrstva obyvatel si díky konfekční výrobě mohla dovolit kupovat nové oděvy, které nebyly již tak diametrálně odlišné od kvalitních, na míru ušitých šatů od krejčího.²²

Proto lze tvrdit, že se i vznik konfekce pojí se zvyšováním životního standardu obyvatel země. Lidé si začali více všímat spotřebního zboží, nakupovali i věci, které nutně nepotřebovali. Velmi pozvolna se začala konstituovat konzumní společnost, což přímo vybízelo k další produkci levnějších oděvů. Na trhu se pro ně již vytvářelo místo.

²²Sandgruber, R.: „*Kleider machen Leute*“. In: Konsumieren in Österreich 19. und 20. Jahrhundert. Wien 2006, s. 148 an.

2 Vznik firmy

Jedním z mnoha domácích krejčích, kteří dodávali oděvy pro Mandlův podnik, byl také František Rolný, který nejprve pracoval sám ve svém prostějovském domě. František Rolný se narodil roku 1838 v Určicích u Prostějova.²³ Tam se také vyučil krejčovskému řemeslu. Po vyučení odešel do Prostějova, kde začal pracovat pro Mandla. Díky svým schopnostem se dokázal během krátké doby dostat mezi nejlepší pracovníky. Firma se mu odvděčila tím, že směl pracovat u největší novinky podniku, továrního šicího stroje, které byly v té době v podniku pouze dva. František Rolný byl tedy jedním ze dvou lidí, kteří směli obsluhovat tuto technickou vymoženost.²⁴

František však nechtěl zůstat pouhým zaměstnancem konfekční firmy, byl schopným dělníkem, dobře ovládal krejčovské řemeslo a věřil, že by sám dokázal získat dostatek zakázek. Rozhodl se tedy alespoň částečně osamostatnit a v roce 1862 si otevřel vlastní krejčovskou dílnu v Mlýnské ulici č. p. 37 v Prostějově.²⁵ Tady pak šil oděvy jak pro Mandla, tak i pro další klienty, které si získal vlastními silami. Podařilo se mu navázat kontakty s hlavním městem a záhy začal dodávat své zboží do velkých vídeňských obchodních domů. Stal se tak prvním námezdním krejčím, který své zboží vyvážel ve velkém objemu. Pro obchod a počátek podnikání to mělo obrovskou výhodu v tom, že pracoval sám za sebe, nikdo mu jeho zakázky nezprostředkovával, a tím pádem netratil na provizích a jiných poplatcích. Výsledná cena zboží pro zákazníky tak mohla být nižší.

S rostoucím objemem zakázek ovšem František Rolný potřeboval získat další pracovní síly. Do své dílny přijal 12 tovaryšů a 6 učňů za

²³Kühndel, J.: *Kronika jednoho rodu*. Prostějov 1941, s. 22.

²⁴Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*. Prostějov 1933, s. 7.

²⁵Tamtéž.

byt a stravu.²⁶ Jeho manželka Františka Rolná se proto rozhodla, že při dílně bude provozovat ubytovací a restaurační zařízení.

Ačkoli stále dodával své výrobky firmě M. & I. Mandl, od roku 1883 začal Rolný zcela samostatně podnikat jako živnostník.²⁷ K takovému kroku mu pomohla také novela živnostenského řádu z roku 1883, ve které byly tzv. řemeslnické živnosti začleněny mezi svobodné živnosti.²⁸ Mezi ně spadalo i krejčovství, k provozování živnosti nebylo třeba získat koncesi, stačilo předložení výučního listu. František Rolný, vzhledem k tomu, že byl vyučen krejčím, tedy mohl začít samostatně podnikat. Tehdy také přestal dodávat své zboží výhradně firmě Mandl a začal prodávat obleky přímo klientům, ať už v Čechách a na Moravě nebo například ve Vídni. Své oděvy prodával i do vídeňských obchodních domů, kde slavily velké úspěchy. Ruku v ruce se stoupajícím množstvím objednávek domácích i zahraničních obchodníků přestávala stávající dílna kapacitně vyhovovat. Rolný si už nemohl dovolit zaměstnat další lidi, protože pro ně neměl dostatek pracovního prostoru, nebylo místo ani na ubytování a kapacita kuchyně už byla také nedostatečná. Začínající podnikatel se tedy rozhodl, že látky se budou stříhat v jiných prostorách. Roku 1889 zakoupil od stavitele Pospíšila dům na náměstí. Objekt prošel přestavbou a firma zde poté fungovala až do roku 1930.²⁹ I s jeho využitím ale František Rolný nemohl za-

²⁶Sommer, K. – Gímeš, E.: *Z dějin oděvního průmyslu na Prostějovsku*, s. 114; Šimek, R.: *Oblékněte se, prosím. Slavní podnikatelé – Arnošt Rolný*. In: Profit – podnikatelský týdeník. 10. 10. 2005. Dostupný z www.profit.cz; Geršlová, J.: *Průkopník průmyslu konfekce*. In: Českomoravský profit. Roč. 8, č. 3, str. 26.

²⁷Do živnostenského rejstříku byla krejčovská živnost Františka Rolného zapsána v roce 1883; Zemský archiv v Opavě, pobočka Olomouc: *Krajský soud Olomouc. Rolný, Prostějov, tovární výroba obleků*. Potvrzení krajského soudu o zapsání do rejstříku. Inv. č. 2483, karton 137.

²⁸Jakubec, I. – Jindra, J.: *Dějiny hospodářství českých zemí od počátku industrializace do konce habsburské monarchie*. Praha 2006, s. 67.

²⁹Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*, s. 9.

jistit ve svých dílnách všechny práce potřebné k ušití požadovaného počtu oděvů. Proto musel začít zaměstnávat další domácí krejčí, aby stačil kvalitně pokrýt poptávku po svém zboží. V roce 1890 zcela zrušil dílenskou krejčovskou výrobu a plně se soustředil výhradně na domácí produkci.³⁰ V dílnách se pak látky už jen stříhaly.

Tím učinil František Rolný krok zpátky, z dílenské výroby se vrátil opět k faktorskému systému. Neměl totiž dostatečný kapitál pro zřízení továrenské produkce, navíc domácí krejčí pro něj pracovali pouze za mzdu. Veškeré technické vybavení bylo jejich soukromým majetkem. Náklady na využití prostor, na topení či osvětlení také nenesl podnikatel, ale opět krejčí, kteří pracovali ve svých domovech. Logisticky tak byl postup výroby sice složitější, než kdyby se vše vyrábělo na jednom místě, v jedné továrně, ovšem výdaje spjaté s takovou výrobou by byly vyšší.

Kromě Vídně začal Rolný brzy vyvážet své zboží i do dalších velkých měst monarchie – Budapešti, Prahy či Innsbrucku. Byl odborníkem na výrobu oděvů, perfektně rozuměl materiálu, stříhům i způsobu šití. Jeho žena Františka ho dokonale doplňovala – ovládala umění obchodu. Dokázala výhodně nakoupit potřebný materiál, různé látky i doplňky a ještě výhodněji prodat hotový oblek.

Rok 1894 znamenal ve vývoji firmy František Rolný velký zvrat, byla totiž zapsána do rejstříku protokolovaných firem.³¹ Rolný se tak včlenil do řad prostějovských továrníků, přičemž zaznamenal jedno prvenství – stal se prvním prostějovským konfekcionářem české národnosti a nežidovského vyznání.

³⁰Sommer, K. – Gímeš, E.: *Z dějin oděvního průmyslu na Prostějovsku*, s. 114.

³¹ZA v Opavě, pobočka Olomouc: *Krajský soud Olomouc. Rolný, Prostějov, tovární výroba obleků*. Potvrzení o zařazení do protokolovaných firem. Inv. č. 2483, karton 137.

František Rolný zemřel v roce 1902. Zůstala po něm manželka a čtyři děti.³² Nejstarším z nich byl Alois, druhý Vilém – oba studovali právnickou fakultu. Jejich sestra Hedvika absolvovala konzervatoř v Praze. Rodiče tedy měli možnost svým dětem zajistit dobré vzdělání, což svědčí o změně jejich sociálního postavení ve společnosti. František Rolný byl vyučený, Františka bez vzdělání. Jejich podnikatelská činnost je ale posunula na společenském žebříčku výš, mohli si dovolit investovat do vzdělání a prestiže své rodiny.

Nejmladšímu ze sourozenců, Arnoštovi, bylo teprve patnáct let. On ovšem jako jediný projevil zájem pokračovat v otcově započatém díle. V době otcovy smrti dokončoval čtvrtý ročník reálky v Prostějově. Vedení firmy tedy převzala vdova Františka Rolná. Mladý Arnošt jí ve firmě vypomáhal každý den po škole. Po dokončení reálky odešel do Vídně, zde mu jeho matka našla hned dvě zaměstnání – dopoledne studoval obchodní akademii „Allina“, odpoledne pracoval jako praktikant u velké vídeňské oděvní firmy Neumann, aby se v praxi učil, jak má jednat se zákazníky. Po studiích se vrátil do Prostějova a roku 1907 (ve svých 20 letech) začal pracovat ve firmě své matky. Ta mu dávala jednu korunu za odpracovaný den – ovšem pouze v případě, že uzavíral dobré obchody.³³

Konfekcionářská firma v roce 1904 spolu se změnou majitele získala nový název „Františka Rolného vdova“³⁴. Výrobní sortiment se nijak nezměnil, nadále se šily výhradně pánské obleky a pláště, v menší míře pak chlapecké a jinošské oděvy. Františka Rolná vedla podnik

³²Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*, s. 10.

³³Tamtéž.

³⁴ZA v Opavě, pobočka Olomouc: *Krajský soud Olomouc. Rolný, Prostějov, tovární výroba obleků*. Změna názvu firmy. Inv. č. 2483, karton 137. Některá korespondence s úřady je vedena pod názvem Františka Rolného vdova, je to dáno nejspíše snahou psát spisovným jazykem. Františka i Arnošt Rolní ale používali tvar „Rolného“, jak ho také chtěli nechat zapsat do obchodního rejstříku. Proto i v práci bude užíváno firemní jméno, které si zvolili majitelé podniku.

zdárně, rozšiřovala výrobu nejen zaměstnáváním stále většího počtu domácích krejčích, zakoupila dokonce i budovu, ve které měla svou kancelář a zároveň se zde soustředila veškerá administrativní a obchodní agenda podniku. Své výrobky firma prodávala prostřednictvím obchodních cestujících, kteří současně shromažďovali zákaznické objednávky, samozřejmě včetně materiálových či stříhových požadavků, ty pak předávali prostějovské základně a hotové obleky odtud přebírali k prodeji.³⁵

Jedním z takových obchodních cestujících byl v počátcích svého aktivního působení ve firmě i Arnošt Rolný. Již jako osmnáctiletý (ještě v době svých vídeňských studií) podnikl svou první větší obchodní cestu, při níž se mu podařilo úspěšně uzavřít kontrakty pro matčinu firmu. Své první zakázkové smlouvy podepsal nejen ve Vídni, ale i v Budapešti, Innsbrucku, v některých haličských městech a v oblasti severních Čech. Uvedené oblasti byly tehdy pro konfekční průmysl a obchod nejzajímavější, konfekční oděvy tu pozvolna získávaly svou oblibu u středních vrstev společnosti. V jiných částech monarchie se konfekce ještě neujala, tamní obyvatelé ji odmítali kupovat. V celém soustátí se do konfekčních oděvů oblékalo pouze necelých 10 % obyvatel (roku 1933 to bylo již 75 % obyvatel ČSR).³⁶

Po roce 1907 se mladý Arnošt Rolný, již jako stálý zaměstnanec rodného podniku, snažil uzavírat další obchody, získávat nové zakázky, přestože 90% obyvatel šilo své oděvy buď u krejčího, nebo zejména pak ti chudší z nich, podomácku přešívali staré obnošené oděvy. Zpočátku tedy Rolný získával pouze malé objednávky, ale díky svému umění komunikace se zákazníkem a díky kvalitě služeb, které mohl jménem firmy nabídnout a poskytnout, se objem zakázek brzy začal zvyšovat.

³⁵Geršlová, J.: *Průkopník průmyslu konfekce*, str. 26.

³⁶MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Dopis Arnošta Rolného adresovaný Ministerstvu průmyslu, obchodu a živností týkající se budoucnosti konfekce po odtržení Sudet ze dne 10.12.1938. Inv. č. 3, karton 1.

V prvním desetiletí 20. století v Prostějově působilo několik desítek malých konfekčních dílen, které byly, podobně jako Rolný, existenčně závislé na domácím obchodu. Export byl pro drobné podnikatele drahou záležitostí, přesto se někteří z nich snažili probojovat alespoň za hranice moravského markrabství. Konfekce však nevznikala pouze v Prostějově a jeho okolí, její výrobci se nacházeli také v Rakousku a Uhrách. I tady si hotové oděvy pomalu nacházely svou cestu k zákazníkovi. Stálé zvyšování počtu továren s sebou neslo také zvyšování konkurence. V Předlitavsku i Zalitavsku bylo již dost podniků produkujících konfekci. Záhy tak nastal problém s nadprodukcí, který v letech 1908 a 1909 zasáhl celý spotřební průmysl Rakouska-Uherska. Zaostalé rakousko-uherské hospodářství nedokázalo expandovat na zahraniční trhy a domácí trh nebyl tak rozsáhlý a byl již nasycený. Země se navíc začala více soustředit na zbrojní výrobu a produkci železa a oceli, spotřební průmysl se rozvíjel jen zvolna.³⁷

To mělo za následek neúměrné snižování cen, došlo až k podceňování zboží. Prostějovský oděvní průmysl krizi nejvíce pocítil v roce 1908.³⁸ Všichni zdejší konfekcionáři intenzivně hledali nové zákazníky, mnohdy však neúspěšně. Obchodníci a zákazníci se báli utrácet své peníze za spotřební zboží. Zásobili se raději potravinami a dalšími artikly, které byly nutné pro živobytí.

Arnošt Rolný získal v roce 1908 během své cesty do Haliče na šedesát objednávek.³⁹ Šedesát velkých domů, šedesát velkých zakázek a těch pak dál přibývalo. Stejně jako jiní výrobci musel i on nabízet nejnižší možnou cenu a pokud možno se neptat na bonitu zákazníka, aby jej hned neztratil.

³⁷Lacina, V.: *Formování československé ekonomiky 1918-1923*. Praha 1990, s. 15.

³⁸Sommer, K. – Gímeš, E.: *Z dějin oděvního průmyslu na Prostějovsku*, s. 40.

³⁹Státní okresní archiv Prostějov: *Rodinný archiv Rolných, Prostějov*. Materiály Arnošta Rolného ml. K připravovanému článku. Vzpomínky na Arnošta Rolného st. Inv.č. 4, karton 1.

Zprvu nadějně vyhlížející kontrakty ale brzy ztratily svůj lesk, krize propukla i v Haliči a ze 60 zákazníků jich Arnoštovi skoro 50 odřeklo a zrušilo své objednávky. Firma tak rázem měla nemalé odbytové potíže. Arnošt to zdůvodňoval jednak svou chybou – byl příliš mladý a ještě neuměl tak dobře jednat a obchodovat, dojednával špatné ceny – jednak chybou své matky, jež na něm nechala veškerou obchodnickou agendu, kterou nedokázal ve svém věku bez chyb zastat. Získal však cennou osobní zkušenost, naučil se přistupovat ke svým obchodním partnerům obezřetněji.⁴⁰

Kritické období se ale podařilo překlenout a od roku 1913 již Arnošt Rolný znovu úspěšně prodával při svých obchodních cestách dva typy pánských obleků, jeden v ceně 22,– K, druhý za 32,– K.⁴¹ Při přijetí objednávky sám bral zákazníkovi míry a oblek pak firma dodala přímo objednavateli. Díky drobným odběratelům a narůstajícímu počtu větších zakázek se podnik již v roce 1914 dostal na výrobní úroveň z doby před vypuknutím krize.

Když musel v době války Arnošt nastoupit vojenskou službu, převzala obchodní agendu opět matka. Podařilo se jí získat státní zakázku, a proto převedla výrobu na produkci uniforem.⁴² Díky vojenským dodávkám tak mohla firma prosperovat i v době války, kdy o klasickou pánskou konfekci byl velmi malý zájem – značná část mužů byla ve vojenské službě a ostatní vydávali své prostředky na potřebnější zboží. Takový stav trval až do konce války. Kvůli nedostatku mužské pracovní síly byla Františka nucena ve válečné době zaměstnávat ženy i děti.

Františka Rolná v čele firmy prokázala, že je schopna zastat pozici svého zesnulého manžela. Dokázala vést a rozšiřovat firmu nejen v letech hospodářské konjunktury, ale i v době hospodářské krize a nakonec

⁴⁰Tamtéž.

⁴¹Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*, s. 11.

⁴²Zemský archiv Opava, pob. Olomouc: *Obchodní a živnostenská komora v Olomouci*. Přehledy firem plnící státní zakázky. Inv. č. 15573, sign. XI Aa, karton 1882.

i světové války. Byla schopná spolu se svým synem objevovat nová odbytiště pro své zboží a stávající zákazníky si udržet. V době vzniku Československé republiky patřil její podnik mezi větší v Prostějově, zaměstnávala kolem šedesáti zaměstnanců, především pak domácích krejčích.⁴³ Pro svého syna tedy připravila dobrý „odrazový můstek“.

⁴³MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Kopie dopisu Františky Rolné adresovaný Obchodní a živnostenské komoře v Olomouci u příležitosti předání firmy do rukou Arnošta Rolného. Inv. č. 1, karton 1.

3 Institucionální systém firmy

V roce 1920 se Františka Rolná rozhodla vedení podniku přenechat svému synovi. Předání bylo spíše formalitou, protože Arnošt již dlouhou dobu v podniku pracoval. Do obchodního rejstříku byl jako nový majitel zanesen 22. července 1921.⁴⁴ Arnošt Rolný se rozhodl neměnit název firmy, jejíž jméno Františka Rolného vdova/Franz Rolný's Witwe už bylo známé a zákazníci pozitivně přijímané. Mladý majitel rychle pochopil, že by nebylo výhodné měnit tradiční značku, protože by jakákoliv inovace nemusela dobře zapůsobit na spokojenou klientelu. Nový název „Rolný, továrna na oděvy“ proto nechal zapsat do obchodního rejstříku až 19. prosince 1933,⁴⁵ tedy v době, kdy už firma získala výsadní postavení na trhu konfekce a nemohla být změnou jména nijak ohrožena. Nové označení s sebou tedy neneslo riziko, že by klienti nepoznali značku tolik rozšířeného zboží.

3.1 Vlastníci firmy

Podnik byl veden u Krajského soudu v Olomouci. Jsou zde evidovány veškeré změny ve vlastnictví firmy a její korespondence s touto institucí. Statuty firmy se však bohužel nedochovaly, je možné pouze částečně rekonstruovat jejich obsah z jiných pramenů, které jsou k dispozici.

Firma Arnošta Rolného byla v roce 1921 zapsána jako živnostenský konfekcionářský podnik se sídlem v Prostějově na Masarykově náměstí 4. Arnošt Rolný byl jeho výlučným majitelem a zároveň ředitelem.

⁴⁴ZA v Opavě, pobočka Olomouc: *Krajský soud Olomouc. Rolný, Prostějov, tovární výroba obleků*. Potvrzení o změně majitele firmy. Sig. A III 230, inv. č. 2483, karton 137.

⁴⁵ZA v Opavě, pobočka Olomouc: *Krajský soud Olomouc. Rolný, Prostějov, tovární výroba obleků*. Potvrzení o změně názvu firmy. Sig. A III 230, inv. č. 2483, karton 137.

Firmě byla vyměřena základní výdělková daň ve výši 80 korun.⁴⁶ Sazba byla stanovena na nejnižší možné úrovni, dalo by se tedy usuzovat, že v dobře převzetí nebyl zisk podniku nijak vysoký.

K provozování a rozšiřování firmy ovšem Arnošt Rolný potřeboval vyšší investiční kapitál. Nutnost dalších finančních prostředků se projevila hlavně při realizaci záměru zřízení vlastních firemních filiálek. Ty měly podniku pomoci dosáhnout většího obrátu a zároveň zisku a zlepšit tak ekonomickou situaci a konkurenceschopnost společnosti. Proto majitel hledal společníka, který by vložil do firmy kapitál a stal se tím i součástí vedení podniku. Stal se jím 22. května 1922 Antonín Jaroš, bývalý ředitel prostějovské filiálky Živnostenské banky.⁴⁷ Ten vložil do firmy 400 000 korun,⁴⁸ které pak sloužily jako základ pro financování nových filiálek, pro jejich zřízení, nájem prostor a vybavení.⁴⁹ Firma se tak stala veřejnou společností se dvěma společníky – Arnoštem Rolným a Antonínem Jarošem.⁵⁰ Oba měli ve firmě stejná práva, lze se tedy domnívat, že kapitál Rolného mohl být zhruba na stejné úrovni jako vklad Antonína Jaroše. Ten zůstal jediným společníkem Rolného v celé historii firmy. Jaroš měl na starosti komunikaci s centrálou Živnostenské banky, u které měla firma účet, a pečoval o firemní obchody. Úzké spojení s bankou v osobě společníka Jaroše sli-

⁴⁶ZA v Opavě, pobočka Olomouc: *Krajský soud Olomouc. Rolný, Prostějov, tovární výroba obleků*. Potvrzení o změně majitele firmy. Sig. A III 230, inv. č. 2483, karton 137.

⁴⁷ZA v Opavě, pobočka Olomouc: *Krajský soud Olomouc. Rolný, Prostějov, tovární výroba obleků*. Potvrzení o změně majitele firmy. Sig. A III 230, inv. č. 2483, karton 137; Archiv České národní banky: *Živnostenská banka*. Osobní knihy zaměstnanců Živnobanky. Sig. ŽB/423, kniha č. 1, folio 152.

⁴⁸Archiv ČNB: *Angločeskoslovenská a Pražská úvěrní banka*. Protokoly ze schůzí výkonného výboru. Přílohy výkonného výboru. Karton PÚB/101-1, příloha č. 37.

⁴⁹MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Korespondence Arnošta Rolného a jeho společníka Antonína Jaroše. Inv. č. 2, karton 1.

⁵⁰ZA v Opavě, pobočka Olomouc: *Krajský soud Olomouc. Rolný, Prostějov, tovární výroba obleků*. Potvrzení o zapsání společníka do obchodního rejstříku. Sig. A III 230, inv. č. 2483, karton 137.

bovalo dobré podmínky při poskytování úvěrů firmě. Protože měl ve vztahu k majiteli firmy rovnoprávné postavení, mohl i mimo Prostějov pružně reagovat na aktuální potřeby podniku, podepisovat směnky a smlouvy s bankou i různé dohody týkající se provozu filiálek (nájemní smlouvy, nákup vybavení apod.).⁵¹

Antonín Jaroš působil ve firmě až do 1. července 1933, kdy si nechal vyplatit svůj podíl, z firmy vystoupil a odešel do důchodu.⁵² Arnošt Rolný o něm hovoří jako o člověku, který „pro firmu žije a dýchá“.⁵³ Právě díky Antonínu Jarošovi a jeho kapitálu se podařilo rozvinout síť obchodů po celé republice, což představovalo nejdůležitější a největší část příjmů firmy. Vždyť filiálky byly nejlepší reklamou podniku a jejich existence pomohla k vysokému postavení značky.

Po Jarošově odchodu zůstal Arnošt Rolný jediným majitelem firmy. Takový stav setrval až do druhé světové války, kdy se z jeho podniku stala komanditní společnost⁵⁴. Rolný pak přijal jako svého společníka předsedu říšské skupiny Bekleidungsindustrie Herberta Tengelmanna

⁵¹MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Korespondence Arnošta Rolného (ev. Ředitele Josefa Matouška) a jeho společníka Antonína Jaroše. Inv. č. 1, karton 1.

⁵²ZA v Opavě, pobočka Olomouc: *Krajský soud Olomouc. Rolný, Prostějov, tovární výroba obleků*. Žádost o výmaz společníka Jaroše z obchodního rejstříku. Sig. A III 230, inv. č. 2483, karton 137.

⁵³Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*, s. 13.

⁵⁴Komanditní společnost je smíšený typ osobní a kapitálové společnosti. Zakládá se společenskou smlouvou mezi minimálně dvěma účastníky v písemné formě s úředně ověřenými podpisy. Zakladatelem mohou být fyzické i právnické osoby. Ve společenské smlouvě se stanoví, jak se rozdělí zisk a kdo bude mít jaká práva. Pokud se na rozdělení zisku vlastníci nedohodnou, dělí se automaticky v poměru vložených vkladů. Komanditní společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Ve společnosti existují dva druhy společníků: komandisté, kteří ručí za závazky společnosti do výše nesplaceného vkladu zapsané v obchodním rejstříku a kteří jsou povinni vnést vklad ve výši stanovené společenskou smlouvou; a komplementáři, kteří ručí za závazky společnosti celým svým majetkem. K obchodnímu vedení společnosti a k jednání jménem společnosti jsou oprávněni pouze komplementáři;

z Berlína, který ve firmě figuroval jako komplementář stejně jako Rolný. Třetím společníkem a zároveň komandistou byla německá firma Bernwald Leibweber, komanditní společnost se sídlem v Berlíně, kterou zastupoval právě Herbert Tengelmann. Firma se přejmenovala na Rolný & Co. Tengelmann se podílel 49 % na výrobě podniku, majetek firmy byl stále plně v rukou Arnošta Rolného.⁵⁵ Celkový vložený kapitál pak činil dva miliony říšských marek.⁵⁶ Němci si tak dokázali získat jistou kontrolu nad výrobou, Arnošt Rolný si ale naopak mohl spojením s říšskou hospodářskou skupinou zajistit dodávky materiálu pro svou výrobu a tím i možnost dále úspěšně podnikat. Pramenné materiály týkající se Oberlandratu v Prostějově (od 1. 7. 1940 pobočka Oberlandratu Moravská Ostrava) se však bohužel z velké části nedochovaly. Nelze proto s jistotou tvrdit, že Arnošt Rolný své společníky přijal proto, aby zajistil podniku prosperitu v době trvání druhé světové války nebo ho k tomuto kroku přivedly jiné okolnosti. Není jisté, zda komanditní společnost zakládal zcela dobrovolně na základě svého přesvědčení nebo zda v podstatě neměl jinou možnost, chtěl-li udržet svůj podnik v chodu.⁵⁷

Geršlová, J. – Sekanina, M.: *Lexikon našich hospodářských dějin*. Praha 2003, s. 167; www.wikipedia.cz.

⁵⁵MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Převzetí firmy Rolný a Co. Inv. č. 4, karton 1.

⁵⁶Archiv ČNB: *Živnostenská banka*. Materiály banky ke změně firmy. Sig. ŽB/III/3-4133; Šimek, R.: *Oblékněte se, prosím. Slavní podnikatelé – Arnošt Rolný*. In: Profit – podnikatelský týdeník, 10. 10. 2005. Dostupný z www.profit.cz.

⁵⁷Jeho největší konkurent, Jan Nehera, žádnou podobnou společnost nezavedl. Do jeho firmy byla dosazena nucená správa, podnik byl přejmenován na Hanisch & Co. a Nehera přišel nejen o nejvyšší postavení ve společnosti, své rozhodovací pravomoci, ale na určitou dobu i o osobní svobodu. Rolný však, v rámci možností daných válečným hospodářstvím, profitoval po celou dobu Protektorátu. Vyráběl uniformy pro německou armádu a souběžně, i když samozřejmě ve výrazně menším měřítku, také běžné civilní oděvy rozšířené o dámskou módu; Myška, M. a kol.: *Historická encyklopedie podnikatelů Čech, Moravy a Slezska do poloviny XX. století*. Ostrava 2003; Geršlová, J. – Sekanina, M.: *Lexikon našich hospodářských dějin*, s. 233–244,

Arnošt Rolný si vždy držel majoritní podíl ve své firmě. Ať už měl společníka z důvodu potřeby kapitálového zajištění firmy nebo z důvodů politických, zůstala mu v rukou rozhodovací pravomoc. Z nejuživnější pozice ho sesadilo až znárodnění podniku.

3.2 Manažeri a administrativní aparát

Jako majitel a centrální ředitel firmy zastával Arnošt Rolný od převzetí podniku funkci „centrálního manažera“. Dohlížel na všechna oddělení a provozy, zodpovídali se mu všichni vedoucí ve výrobě, prodeji i propagaci. Těch bylo v rozrůstající se firmě několik – v provozu bylo střihačské oddělení, oddělení dokončovacích prací a sklad, v administrativě se postupně utvořila oddělení účetní a obchodní. To se postupně rozšiřovalo o část logistickou a dopravní, reklamní oddělení o část zajišťující komunikaci s filiálkami a zahraničními spolupracovníky.

Druhou nejvýše postavenou osobou v podniku byl Josef Matoušek, nejbližší spolupracovník a rádce majitele firmy. V předválečné době a krátce po ní působil jako firemní účetní. V roce 1922 ho Arnošt Rolný povýšil do role finančního ředitele.⁵⁸ Zpočátku měl na starosti všechny administrativní části podniku. V souvislosti se záměrem zakládat filiálky v rámci území celé Československé republiky se agenda obchodního oddělení změnila a rozšířila. Bylo třeba komunikovat s jednotlivými obchody, vyřizovat objednávky. Proto se administrativa rozdělila na oddělení účetní a obchodní. Josef Matoušek se jako bývalý účetní ujal vedení účetního oddělení. Obchod začal vést Alois Číž, obchodník z Moravské Ostravy. Právě jeho dům koupil Arnošt Rolný, aby v něm po přestavbě mohl otevřít ostravskou filiálku. Podle smlouvy za objekt

316; Šimek, R.: *Šaty dělají člověka*. In: Profit, roč. 37, č. 34, dostupný z www.profit.cz; MZA v Brně, pob. Třebíč: *Jan Nehera, oděvní služba, Prostějov*. Inventář.

⁵⁸Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*, s. 12.

zaplatil 200 000 Kč⁵⁹ a navíc nabídl Aloisi Čížovi místo obchodního ředitele ve své firmě.⁶⁰ Ten místo přijal a postupně řídil nejen celé obchodní oddělení, ale i jeho nově utvářené součásti (dopravní a reklamní oddělení, exportní oddělení).

Josef Matoušek a Alois Číž se stali platnými spolupracovníky Arnošta Rolného. Společně dokázali spolehlivě vést firmu až do doby jejího znárodnění v roce 1945. Byli tak výkonnými manažery podniku po více než dvacet let jeho fungování. I jejich věrnost jistě přispěla ke stabilitě firmy, jejich vedení nepostrádalo kontinuitu a neexistovalo „nebezpečí“ spojené s výraznými změnami, které by mohl přinést nový management firmy. Tři nejvyšší ředitelé spolu pravidelně jednali, velmi úzce spolupracovali a dokázali tak zajistit plynulý rozvoj firmy.

Ředitel Josef Matoušek měl pod sebou několik dalších vedoucích jednotlivých úseků. Jednak to byl Jan Kolařík, vedoucí účetního oddělení, který na tomto místě nahradil právě Matouška. Vedl tým nejprve pěti, později až dvaceti lidí, kteří měli na starosti fakturační a mzdovou agendu. Zde se fakturovaly objednávky a zpracovávaly účty od dodavatelů. Dalším vedoucím byl Vilém Ohli, řídící personální oddělení, kde pracovalo maximálně pět úředníků. Ti zde zastávali pozice personálních manažerů, vyhledávali nové pracovníky na různé pozice ve firmě a zajišťovali například rozmanitá školení pro zaměstnance. Poslední vedoucí úseku byla Milena Soldánová, vedoucí pokladny. Ta spolu se dvěma dalšími kolegyněmi jednak průběžně proplácela firemní výdaje, které bylo nutno platit hotově, a jednak vyplácela mzdy dělníkům.⁶¹

⁵⁹Úvěr na koupi nemovitosti získal od Živnostenské banky dne 25.6.1923; Archiv ČNB: *Živnostenská banka*. Žádost o poskytnutí úvěru na nemovitost A. Číže ze dne 25.6.1923. Sig. ŽB/III/3-4133.

⁶⁰MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov. Dopis Arnošta Rolného adresovaný Aloisi Čížovi ze dne 4. května 1923*. Inv. č. 3, karton 1.

⁶¹MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Interní korespondence Josefa Matouška. Inv. č. 10, karton 1; Tamtéž. Oběžníky. Inv.č. 78, karton 19;

Aloisi Čížovi podléhali především všichni obchodvedoucí ve filiálkách. Právě jemu posílali své pravidelné zprávy o tržbách a zájmu zákazníků o zboží. On koordinoval spolupráci mezi centrálou a obchody, při svých služebních cestách kontroloval jejich zásobení a zároveň jejich vedení a celkovou úroveň. V kompetenci ředitele Číže bylo také reklamní oddělení, které vedl Josef Wobořil. To mělo na starosti marketing a propagaci podniku, jeho značky a výrobků u široké veřejnosti. Vzhledem k tomu, že se firma nesoustředila výhradně na domácí trh, ale snažila se prosadit i za hranicemi Československé republiky, bylo zřízeno také exportní oddělení. To zajišťovalo komunikaci se zahraničními spolupracovníky – zástupci firmy a později také se zahraničními filiálkami. Podléhalo reklamnímu oddělení a ve spolupráci s ním připravovalo a realizovalo účast na zahraničních výstavách a veletrzích.⁶²

Oddělení spadající pod finančního a obchodního ředitele spravovala veškeré administrativní záležitosti potřebné k chodu podniku. Spolu s expandováním firmy rostly i počty úředníků. Na počátku dvacátých let, v roce 1923, pracovalo v podniku osmnáct administrativních sil, ale v souvislosti s rozšiřováním vlastních obchodů a zvyšováním produkce zboží se jejich řady rozrůstaly (viz dále).⁶³ Celé administrativní centrum bylo soustředěno v jedné budově, aby spolu mohla všechna oddělení a jejich členové komunikovat a spolupracovat. Jednotlivé agendy byly úzce propojeny, a proto bylo nutné, aby byli všichni precizně informováni o dění v podniku, a to v kterékoli jeho části. Z tohoto důvodu se každý týden konaly porady vedoucích všech oddělení, na kterých se

Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*, s. 10 an.

⁶²Tamtéž; ZA v Opavě, pob. Olomouc: *Obchodní a živnostenská komora v Olomouci*. Šetření a přehled o firmách z obvodu OŽK Olomouc, které projevíly zájem o účast na zahraničních veletrzích. Sig. EL II, inv. č. 18744, karton 2280.

⁶³Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*, s. 14 an.

řešily všechny důležité problémy, inovace ve firmě i nové předpisy nebo nové možnosti odbytu.⁶⁴

⁶⁴MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Zápisy ze schůzí.
Inv. č. 88, karton 20.

4 Produkce a zisk

Konfekcionářská firma rodiny Rolných od počátku produkovala pánské, chlapecké a dětské oděvy. Hlavní artikl tvořily pánské obleky, dále pak pláště, kabáty, chlapecké obleky a další šatstvo. Cílovou odběratelskou skupinou konfekčních oděvů byli příslušníci střední sociální vrstvy. Ti představovali velmi početnou část populace Československé republiky. Jejich prostředky často nemohly pokrýt náklady spojené s nákupem kvalitních oděvů šitých krejčím na míru, přitom jim ale umožňovaly víc než jen nákup obnošených šatů. Právě Rolní, zvláště pak Arnošt Rolný, byli jedni z prvních, kteří se snažili zaplnit volný prostor na trhu tím, že nabízeli nové konfekční oděvy pro domácí obchodní síť. Jejich novinka si postupně nacházela cestu k zákazníkům, kteří si stále častěji a ve stále větším množství kupovali nové oděvy z hromadné výroby.

Spolu s rostoucím zájmem o konfekční zboží vzkvétal i podnik, jehož produkty se těšily oblibě u zákazníků. Kvůli nedostatku pramenů materiálů nelze bohužel zjistit, jaké množství oděvů firma produkovala a jakého obratu dosahovala prakticky až do počátku 30. let.

Z důvodu absence primárních pramenů lze proto pouze velmi přibližně usuzovat, jak firma hospodařila po vzniku Československé republiky, jen ze sekundárních materiálů. Fakt, že Arnošt Rolný krátce po převzetí firmy od své matky přijal do podniku společníka, signalizuje, že firma se potýkala s finančními potížemi, jež mohly být vyřešeny vložením nového kapitálu, který do firmy přinesl Antonín Jaroš.⁶⁵

Všeobecná krize, která Československo postihla na počátku 20. let a roku 1922 dostihla i oděvní průmysl, zasáhla i podnikání Arnošta Rolného. Nízká poptávka po spotřebním zboží jistě snižovala jeho tržby. Stejně jako ostatní výrobci musel na vzniklou situaci reagovat i Rolný. Značná část producentů spotřebního zboží snižovala ceny svých výrob-

⁶⁵Druhou možností pak mohla být potřeba investičního kapitálu pro expanzi firmy či modernizaci výroby. Vzhledem k tomu, že Arnošt Rolný platil po převzetí firmy nejnižší možnou výdělkovou daň (viz výše), lze se přiklonit spíše k možnosti první.

ků (např. Tomáš Baťa snížil prodejní cenu bot ve svých obchodech o 50 %), Rolný se svým způsobem vydal stejnou cestou.⁶⁶ Kapitál Antonína Jaroše a nový úvěr ve výši 500 000 Kč, který získal u Živnostenské banky, pomohly Rolnému v založení vlastních filiálek na území ČSR.⁶⁷ Tím se jednak podařilo dosáhnout snížení cen (Rolný již nepotřeboval k prodeji prostředníka v podobě obchodních cestujících nebo obchodních domů) a jednak získal podnik nejlépe viditelnou reklamu. Přístup zákazníků k jeho zboží se značně zjednodušil, přímé spojení mezi výrobcem a odběratelem znamenalo úsporu peněz a navíc bezprostřední kontakt se zákazníky.

Právě zakládání vlastních filiálek pomohlo firmě k překonání poválečné krize. Následná konjunktura v letech 1924-1929 se pak u Rolného projevovala především zakládáním dalších filiálek ve větších městech republiky a s tím souvisejícím poměrně rychlým růstem objemu produkováných oděvů, růstem obrátu a zisku.

V následujícím období (od počátku 30. let) již je možné přesněji sledovat prosperitu a úspěšnost podniku. Ten se, dle zcela typického modelu hospodaření a podnikání, snažil při co nejnižších nákladech vyrobit zboží, které bylo dobře prodejné na domácím i zahraničním trhu. K provozování konfekcionářského podniku nebyl potřeba velký kapitál. Náklady spojené s výrobou konfekce nebyly příliš vysoké, protože nebylo potřeba zřizovat a spravovat rozsáhlé strojové vybavení. Tím, že všichni krejčí, tedy většina zaměstnanců, pracovali doma, nebyly nutností ani velké tovární prostory, do kterých by se muselo investovat, udržovat je, zásobovat pohonnou a provozní energií a v zimních měsících vytápět. Tak se výrobní náklady na produkci konfekce, ve srovnání s jinými průmyslovými obory, výrazně snižovaly. Největší výdaje před-

⁶⁶Průcha, V. a kol.: *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992*. 1. díl. Období 1918-1945. Brno 2004, s. 144 an; Lacina, V.: *Zlatá léta československého hospodářství 1918-1929*. Praha 2000, s. 81 an.

⁶⁷Archiv ČNB: *Živnostenská banka*. Žádost o zvýšení úvěrového rámce ze dne 8. listopadu 1921. Sig. ŽB/III/3-4133.

stavovaly platby dodavatelům za suroviny (v roce 1926 to představovalo 47,6 % veškerých výdajů, v roce 1932 již 51,4 %), mzdy zaměstnanců (v roce 1926 17,5 % a v roce 1932 to bylo 19,8 %), režie filiálek (v roce 1926 – 12 %, v roce 1932 představovaly 12,7 % výdajů) a odvody na pojištění a daně (podle údajů z roku 1926 činily tyto výdaje 3 % celkových výdajů podniku, v roce 1932 už 5,4 %).⁶⁸

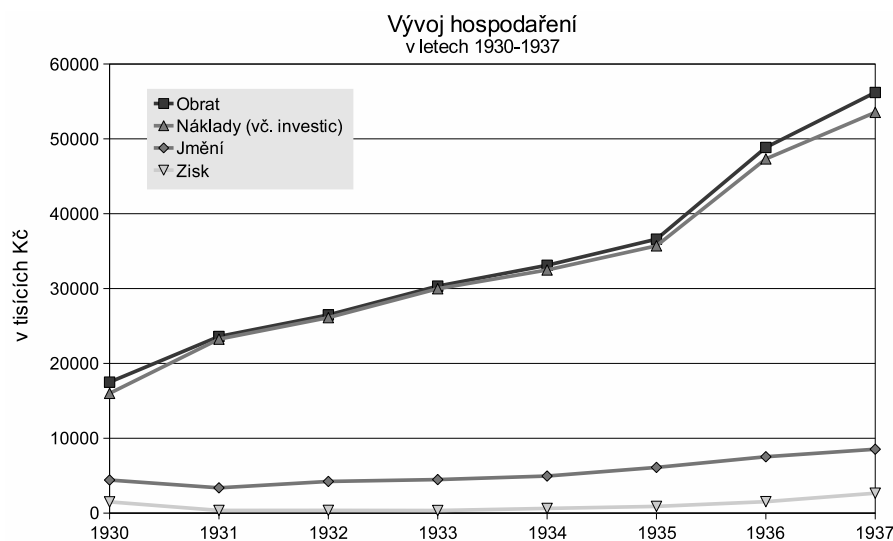
Pro sledování vývoje podniku, jeho obrátů a zisku lze využít bilanční referáty uložené v archivu ČNB ve fondu Anglo-československé banky.

Přehled hospodaření firmy podle bilančních referátů:⁶⁹

Rok	Obrat v tis. Kč	Jmění v tis. Kč	Zisk v tis. Kč
1930	17 500	4 420	1 500
1931	23 600	3 373	357
1932	26 480	4 230	364
1933	30 325	4 479	348
1934	33 110	4 953	626
1935	36 600	6 104	894
1936	48 855	7 531	1 530
1937	56 200	8 536	2 659

⁶⁸MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Zápisy ze schůzí. Inv. č. 88, karton 20.

⁶⁹Archiv ČNB: *Anglo-československá a Pražská úvěrní banka*. Protokoly ze schůzí výkonného výboru. Přílohy výkonného výboru. PÚB/101-1, příloha č. 37; Tamtéž. PÚB/98-1, příloha č. 12; Tamtéž. PÚB/71/1-6, příloha č. 24; Tamtéž. PÚB/65-1, příloha č. 23; Tamtéž. PÚB/67-1, příloha č. 15; Tamtéž. PÚB/99-1, příloha č. 21; Tamtéž. PÚB/85-1, příloha č. 9; Tamtéž. PÚB/89-1, příloha č. 13.



Vzhledem k poměrně nízkým výrobním nákladům na jeden výrobek mohla firma při kalkulaci vhodné ceny dosahovat celkem vysokého čistého zisku. Zákazník si mohl koupit zboží za ještě rozumnou cenu, výrazně nižší, než kdyby si nechal oblek ušít u krejčího (náklady a investice v roce 1930 představují 91,5 % celkového obratu, srov. níže se stejným poměrem v dalších letech). Tento princip nízkých nákladů a vysokého zisku ale Arnošt Rolný s příchodem velké meziválečné krize opustil, pro strategii kalkulace svých cen se nechal v roce 1931 inspirovat svým vzorem Tomášem Bařou. Proto kalkuloval své ceny tak, aby byly co nejnižší, počítal s minimálním ziskem. Díky nízké prodejní ceně se oděvy firmy Rolný staly dostupné pro daleko širší veřejnost a úměrně s tím se zvyšovaly možnosti odbytu konfekčního zboží. Rolný tedy ve svém podnikání necítil primárně na vysoký zisk, ale na co nejvyšší obrat. Právě maximální obrat dosažený velkými objemy prodaných obleků zaručoval firmě jistý profit při stále nízkých výrobních nákladech – díky velkému množství objednávaných surovin a pravidelnosti odběrů se Rolnému dařilo získávat velmi dobré cenové podmínky od dodavatelů, kteří mu poskytovali výrazné množstevní slevy.⁷⁰

⁷⁰Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*, s. 26 an.

Z uvedených údajů lze vyčíst, že firma prospívala v průběhu celých třicátých let. Propad v zisku utrženém za rok 1931 je dán, kromě dopadů celosvětové hospodářské krize (což je v grafu vidět na zvýšení nákladů v tomto období), také tím, že Rolný v tomto roce zavedl „baťovské ceny“, ⁷¹ tedy zkalkuloval ceny výrobků na co nejnižší úroveň a sjednotil je pouze do několika kategorií (blíže viz s. 86). Snížení cen se tak projevilo na přechodném poklesu zisku, obrat ve zboží však dále rostl, v tomto roce dokonce skokově. Hospodaření firmy nevykazuje stejný vývoj jako celý segment oděvního průmyslu, který má dno krize v roce 1933 (výroba klesla o 28 % oproti roku 1929). ⁷² Díky včasné reakci na sníženou koupěschopnost obyvatelstva se Rolnému podařilo nejen udržet, ale dokonce zvýšit odbyt svého zboží.

V následujících letech už zisk postupně rostl ruku v ruce s rozšiřováním obchodní sítě a rostoucí popularitou značky i konfekce obecně navzdory tomu, že náklady spojené s výrobou měly stejný rostoucí trend. To svědčí mimo jiné o tom, že se firmě nedařilo vlivem různých faktorů racionalizovat výrobu tak, aby se náklady při rostoucí výrobě i odbytu relativně snižovaly. Výrazné zvýšení zisku pak firmě přinesl originální marketingový tah Arnošta Rolného v podobě veřejné kalkulace cen v roce 1936 (viz s. 86). ⁷³ Reklamní kampaň se u veřejnosti setkala s obrovským ohlasem a ten se rychle odrazil v masovém nárůstu nakupujících a tím také v obratu i čistém zisku, jenž se oproti minulému roku téměř zdvojnásobil. Záměr firmy získat si důvěru zákazníků svou otevřeností a seriózním jednáním dokázal zaujmout statisíce obyvatel z celé republiky i v následujících letech. V tomto roce se poprvé firmě podařilo zlepšit poměr mezi obratem a náklady, což svědčí o tom, že

⁷¹Tamtéž, s. 21.

⁷²Průcha, V. a kol.: *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992*. 1. díl – období 1918-1945, s. 272; Kubů, E. – Pátek, J.: *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*. Praha 2000, s. 98 an.

⁷³Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*, s. 22 an.

výrobu se postupně dařilo zefektivňovat zavedením pásové výroby (v letech 1931-1935 přesahují náklady včetně investic v průměru více než 98 % obratu, zatímco v roce 1936 a 1937 tvoří náklady a investice okolo 96 % obratu). Rok 1937, obrat firmy i náklady na výrobu, pak svědčí o tom, že tato výrobní strategie byla z dlouhodobého hlediska úspěšná.

Menší pokles ve jmění firmy v roce 1931 je dán tím, že firma založila v jednom roce velký počet filiálek (celkem dvanáct), k čemuž musela vynaložit významné finanční prostředky z vlastních zdrojů.⁷⁴ Banka se totiž takové masivní expanzi bránila, protože se obávala, že návratnost investic bude nedostatečná. Její obavy se však nenaplnily, rychlost zakládání nových obchodů se v dalších letech ještě zvýšila a všechny byly rentabilní po celou dobu své existence.

Dlouhodobá strategie Arnošta Rolného ukazuje na výraznou preferenci zvyšování obratu na úkor čistého zisku (korelační koeficient obratu a zisku činí pouhých 0,68). O tom koneckonců svědčí i nezměnná cenová politika v daném období. V případě, že by strategie podniku byla intenzivní, měl by zisk růst stejným tempem jako obrat (korelační koeficient by pak měl být roven nebo blízko 1).

I přes pokles zisku a jmění na počátku 30. let vykazuje firma v tomto období rostoucí tendence ve všech zkoumaných veličinách (obrat, jmění a zisk). Koeficient lineární regrese a je ve všech případech kladný (v případě obratu $a = 5123$, v případě zisku $a = 189$), což ukazuje na fakt, že v pozorovaném období mají všechny veličiny rostoucí trend. Zároveň koeficienty potvrzují, že tempa růstu daných veličin byla často velmi rozdílná.

⁷⁴SOKA Prostějov, Okresní úřad Prostějov, Továrny. Korespondence úřadu s firmou Františka Rolného vdova. Sig. 537, karton 31; Archiv ČNB: *Anglo-československá a Pražská úvěrní banka*. Protokoly ze schůzí výkonného výboru. Přílohy výkonného výboru. PÚB/104-1, příloha č. 7.

4.1 Rozvoj firmy a počet zaměstnanců

Rostoucí zájem o výrobky firmy Rolný si vyžádal rovněž adekvátní rozšiřování výroby a zvyšování počtu zaměstnanců, aby bylo možné pokrýt zvyšující se poptávku. Přibývalo nejen množství úředníků, kteří zajišťovali veškeré administrativní záležitosti související s výrobou a prodejem, ale zvyšoval se především podíl dělníků a domácích krejčí (viz tabulka).

Počty zaměstnanců:⁷⁵

Rok	Počet dělníků vč. domácích krejčí	Administrativní pracovníci	Zaměstnanci filiálek	Počet všech zaměstnanců
1922	102	18	4	124
1924	237	31	34	302
1927	682	45	122	849
1933	712	70	297	1079
1938	740	104	468	1312

Z uvedených údajů vyplývá, že největší nárůst zaznamenávají ve dvacátých letech dělnické profese a v letech třicátých přibývá hlavně zaměstnanců filiálek. Tato změna je dána tím, že ve třicátých letech vznikaly nové obchody ještě větší rychlostí než v minulém desetiletí, ovšem zároveň se díky racionalizaci produkce a zavedením pásové výroby oděvů v Brodku u Konice Rolnému podařilo zpomalit růst počtu dělníků.

Zajímavé je, že Arnošt Rolný nepropouštěl zaměstnance ani v době celosvětové hospodářské krize. Jejich počet spíše stagnuje, ovšem to bylo dáno spíše vlivem již zmíněné racionalizace. Udržet počet pracovních míst (a navíc jej pomalu rozšiřovat) se Rolnému podařilo díky

⁷⁵ZA v Opavě, pob. Olomouc: *Živnostenský inspektorát Olomouc*. Zprávy živnostenských inspektorů. Inv. č. 37, karton 11; *Československý Kompas. Sborník československého průmyslu a obchodu*. Roč. 1, IV. díl, II. Část, Praha 1923, s. 2278; *Compass. Industrie und Handel. Čechoslovakei*. Roč. 60, Praha 1927, s. 1662; *Compass. Industrie und Handel. Čechoslovakei*. Roč. 66, Praha 1933, s. 1651; *Kompas. Komerční ročenka. Československo*. Roč. 71, Praha 1938, s. 1578.

snížení režii podniku, kdy na každém oddělení byla zavedena úsporná opatření, a hlavně změnou obchodní strategie. Arnošt Rolný se rozhodl, tak jako většina ostatních výrobců spotřebního zboží, kvůli nízké kupní síle obyvatel pro snížení cen svých výrobků. Tím se mu podařilo přiblížit ceny širším vrstvám lidí a docílit tak vysokého obrátu ve zboží, i když čistý zisk byl výrazně menší.⁷⁶

Právě snížení zisku ve prospěch obrátu udrželo podnik při životě. Rolný musel plně využít kapacitu podniku a snížit svůj zisk na minimum, ale podařilo se mu udržet všechny dělnické i administrativní pozice ve firmě. Ve svých filiálkách prodával zboží za takřka nejnižší možnou cenu a i v době krize dokázal zvýšit firemní obrat a neztratit ani jeden ze svých obchodů.

⁷⁶Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*, s. 31 an.

5 Rozvoj firmy a podnikatelské strategie

Způsob výroby a následného prodeje oděvů se v historii firmy rodiny Rolných proměňoval. V souvislosti s obecným hospodářským vývojem a měnicími se trendy a způsoby produkce i obchodování se obměňovaly a zdokonalovaly také podnikatelské postupy jednotlivých „generací“ majitelů podniku. Manufakturní způsob výroby se uplatňoval hlavně v době vedení Františkou Rolnou. Její nástupce Arnošt Rolný pak postupně opouštěl zavedené postupy a začínal inovovat strukturu procesu výroby a hlavně prodeje výrobků.

Vzhledem k výrazným proměnám uplatňovaných podnikatelských strategií i k rozvoji firmy z hlediska výrobního a obchodního procesu je následující část práce členěna podle doby, kdy firmu vedly jednotlivé „generace“ rodiny. První podkapitola analyzuje výrobní metody a postupy zakladatelů podniku, druhá se věnuje počátkům působení Arnošta Rolného ve vedení podniku a třetí sleduje strategie majitele vedoucí k přechodu na hromadnou výrobu a prodej ve vlastních obchodech doma i v zahraničí. Obě posledně zmiňované části ale nelze rozdělit přísně chronologicky, jelikož dílčí vzájemně se ovlivňující změny přicházely v různých letech, podnikatelské strategie byly realizovány v různých etapách vývoje podniku a jejich kořeny i uplatňování či následné úpravy, objevující se v různých letech, se vzájemně podmiňovaly. Proto je třeba tyto inovace sledovat spíše tematicky.

5.1 Podnikání Františky Rolné

Firma Františka Rolného vdova fungovala na principu manufakturní výroby, který byl pro podnik typický již od prvních let jeho existence. Františka Rolná „pouze“ koordinovala výrobní proces a dohlížela na plnění objednávek. Vyráběly se hlavně pánské obleky dvou druhů ve dvou cenových relacích podle kvality látek. Střih obou typů byl pravděpodobně velmi podobný. Suroviny pro výrobu oděvů získávala Františ-

ka Rolná hlavně od prostějovských dodavatelů – textilních továren a místní knoflíkárny.⁷⁷

Majitelka firmy potřebovala k financování provozu využívat úvěr, který jí poskytoval peníze pro vyplácení mezd a vyrovnávání pohledávek dodavatelů. Často se totiž stávalo, že příjem peněz utržených za prodané oděvy se výrazně opozdil, zdlouhavý proces prodeje zprostředkovávaného obchodními cestujícími způsoboval problémy s platbami za hotové zboží. Již před první světovou válkou měla Františka Rolná otevřený účet u Živnostenské banky.⁷⁸ Ta jí v říjnu 1911 schválila první doložený kontokorentní úvěr k běžnému účtu, a to ve výši 10 000,- K. Úvěrový rámec byl pak zvýšen v říjnu téhož roku na 30 000,- K.⁷⁹ Kromě kontokorentního úvěru získala podnikatelka rovněž úvěr rímsový. Ten získala v dubnu 1912 ve výši 80 000,- K, ručila za něj veškerým vyrobeným zbožím.⁸⁰ Díky těmto úvěrům mohla Františka Rolná plnit všechny platby dodavatelům i vyplácet týdenní mzdy svým zaměstnancům. Výše úvěrového rámce byla zřejmě postačující pro plynulý chod firmy, v záznamech Živnostenské banky nejsou žádné informace o překračování úvěrového limitu.

Z let první světové války se bohužel informace o vývoji firemních vztahů s bankou nedochovaly. Víme jen, že firma se soustředila hlavně na válečnou výrobu, tedy na státní zakázky na výrobu uniforem. Díky těmto pravidelným objednávkám dokázal podnik úspěšně překlenout válečná léta, která jinak oděvnímu průmyslu příliš nepřála. Nové záznamy o finančních a bankovních aktivitách se objevují až roku 1920, kdy firma Františka Rolného vdova požádala o zvýšení úvěrového limitu

⁷⁷Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*, s. 8 an.

⁷⁸Dokladů o spolupráci firmy s Živnostenskou bankou je bohužel poměrně málo a informace v nich jsou často neúplné. Proto zde nemohou být podrobná data vztahující se k financování firmy.

⁷⁹Archiv ČNB: *Živnostenská banka*. Protokoly Úvěrového výboru. Exekutivní komitét. Úvěry. Sig. S I/c – 2/1.

⁸⁰Tamtéž.

u Živnostenské banky ze 140 000,- na 300 000,- Kč. Důvodem žádosti byla zvýšená potřeba financí pro dokončení přechodu na mírovou výrobu a plánované rozšiřování podniku.⁸¹

Kvůli nedostatku pramenů, hlavně pak absenci bilancí, není možné konkrétně sledovat, jak firma prosperovala. Pro její relativní úspěšnost hovoří údajné rostoucí množství zakázek, které podnik získával. Na druhou stranu zřejmě první světová válka, i přes státní zakázky, snížila, spolu s následnou poválečnou ekonomickou krizí, dynamiku růstu firmy. O tom svědčí nejen výše zmiňovaná žádost o zvýšení úvěrového limitu, ale i fakt, že Arnošt Rolný měl po převzetí firmy vyměřenu velmi nízkou výdělkovou daň a pro své podnikání potřeboval získat společníka a nový kapitál. Lze se domnívat, že hospodářská situace podniku nebyla na počátku 20. let příliš dobrá.

5.1.1 Zaměstnanci a výroba

Jak již bylo uvedeno výše, pokračovala Františka Rolná v manufakturním způsobu výroby, zavedeném již jejím manželem Františkem. Od roku 1890 se v sídle podniku nešilo, bylo zde pouze „administrativní centrum“, malá střihačská dílna a sklad. V administrativě pracovala sama majitelka společně s několika zaměstnanci starajícími se o účetnictví, došlé objednávky, jejich vyřízení, expedici zboží a jeho dopravu k zákazníkům.

V jediné firemní dílně pracovali střihači, kteří nejdříve výhradně ručně, později také na stříhacím stroji stříhali veškeré látky potřebné pro šití obleků. Strojní stříhání bylo využíváno výhradně pro stříhy normalizovaných velikostí. Ručně se látky stříhaly pro zakázkovou výrobu, kdy bylo třeba připravit oděv pro zákazníka s netypickou postavou. Střihačské umění spočívalo především v tom, že bylo potřeba rozvrh-

⁸¹ Archiv ČNB: *Živnostenská banka*. Žádost o zvýšení úvěrového rámce ze dne 27. března 1920. Sig. ŽB/III/3-4133.

nout stříh na pruh látky tak, aby vznikalo co nejmenší množství zbytků, aby se nezvyšovaly výrobní náklady.

Nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvořili domácí krejčí. U Rolné pracovali krejčí z celého Prostějovska, jejich dílo nebylo faktorsky koordinováno. Pravidelně každý týden si chodili do podniku pro nastříhané látky a další potřebný materiál (nitě, bavlnu do vycpávek, látky na kapsy či knoflíky) a ty si odnášeli domů, kde z nich šili požadované části oděvu. Po sedmi dnech pak výrobky přinášeli zpět do firmy, zde byla zkontrolována kvalita odvedené práce, poté bylo zboží převzato a zaevidováno. Pokud bylo vše v pořádku, krejčí si mohl nechat vyplácet mzdu a vyzvednout si další látky. Domácí dělníci se vždy specializovali pouze na jeden určitý druh oděvu, někteří šili saka, jiní kalhoty, vesty nebo kabáty. Práce nebyla více specializovaná. Krejčí šijící sako nezpracovávali pouze vlastní látku saka, ale vkládali i kapsy, přišívali knoflíky, zpevňovali klop apod. Práci vykonávali ve svých domovech, často za pomoci své rodiny – ženy i dětí. Byli totiž placeni za každý kus oděvu, který ušili, proto se snažili vyrobit vždy co největší počet šatů.⁸² Všichni krejčí pracovali na vlastních šicích strojích. Firma tedy nemusela pokrývat žádné další výdaje kromě vlastní mzdy, protože neinvestovala ani do strojového vybavení, ani do energií či pojištění. Náklady spojené s výrobou oděvů tak byly velmi nízké, nebylo třeba mít tovární prostory ani dílny vybavené šicími stroji. Tento způsob produkce byl pro firmu výhodný, při velmi nízkých nákladech získávala velké objemy oděvů. Využití krejčovské domácí práce umožňovalo Františce Rolné také kombinovat výrobu normalizovaných oděvů se zakázkovými obleky šitými na míru, takže bylo možné vyhovět různým potřebám a přáním klientů.

Využívání práce domácích dělníků se pro produkci konfekce ukázalo jako ekonomicky nejvýhodnější, produktivita práce byla vysoká a přitom nebylo třeba téměř žádných investic ze strany majitelky firmy. Proto

⁸²Sommer, K. – Gímeš, E.: *Z dějin oděvního průmyslu na Prostějovsku*, s. 33 an.

se tento způsob výroby udržel nejen u firmy rodiny Rolných, ale také u ostatních prostějovských konfekcionářů (jako např. u firmy Sloga, Sborowitz nebo První spojené továrny na oděvy) až do 30. let 20. století.⁸³

5.1.2 Prodej

V době podnikání Františky Rolné zajišťovali prodej konfekčního zboží především obchodní cestující, pracující pro konfekční firmu za provizi. Ti oslovovali konkrétní zákazníky, a pokud se jim podařilo získat objednávku, konkretizovali ji, „vzali“ objednavateli míry a veškeré podklady pak předali Rolné. Její zaměstnanci podle nich ušili kompletní oblek, ten byl předán zpět obchodníkovi, který ho doručil přímo klientovi.⁸⁴ Takový přístup nově kombinoval klasické krejčovské dílo šité na míru zákazníka a konfekci. Zákazníci stále mohli věřit v kvalitu krejčovské práce, oblek byl vlastně ušit na míru, ale bez průběžných zkoušek a úprav, jeho střih byl většinou typizovaný, rovněž výběr látek a doplňkového materiálu byl omezen, cenově však byl mnohem dostupnější, jak je pro konfekci typické. Františka Rolná tak způsobem svého odbytu napomohla tomu, aby se konfekce stala pro zákazníky zajímavou a postupně si vydobyla své místo na trhu Rakousko-uherska, dařilo se jí získávat nové klienty, kteří postupně nabývali důvěru v konfekční zboží.

Uvedený způsob prodeje (prostřednictvím obchodních cestujících) byl typický pro firmu od jejích počátků, Františka Rolná jej po manželově smrti převzala a nijak zvlášť neinovovala, v dobách prosperity se jen zvyšoval počet prodejců a rozšiřoval počet míst, kde působili a získávali nové objednávky (viz počátky působení Arnošta v podniku, s. 24). Pro-

⁸³Tamtéž.

⁸⁴Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*, s. 7 an; Sommer, K. – Gímeš, E.: *Z dějin oděvního průmyslu na Prostějovsku*, Prostějov 1970, s. 73.

dejci zprostředkovaně zajišťovali i propagaci podniku, soustředili se především na drobné odběratele, s velkoodběrateli Františka Rolná nejspíše vůbec neobchodovala.

Prodej realizovaný prostřednictvím obchodních cestujících převažoval až do konce první světové války, respektive až do roku 1921, kdy firmu kompletně převzal čtyřiatřicetiletý syn Františky a Františka Rolných Arnošt.⁸⁵

Františka Rolná v oblasti výroby i prodeje zboží prakticky jen pokračovala v postupech a metodách, které zavedl její manžel František a které byly obvyklé i u ostatních soudobých konfekcionářů. Držela se tedy tradic a osvědčených způsobů a, s výjimkou finančního zajištění chodu podniku prostřednictvím úvěru, se zřejmě nepokoušela o zavádění žádných inovací do svého podnikání. Usilovala pravděpodobně o rozšiřování počtu zakázek, které by zajistily rostoucí prosperitu podniku, svou podnikatelskou prozíravost projevila především ve válečných letech, kdy díky státním zakázkám udržela podnik v chodu. Specifické cíle jejího podnikání ale bohužel nelze vzhledem k nedostatku pramenů přesněji analyzovat.

5.2 První kroky Arnošta Rolného v čele firmy

Když se v roce 1921 ujal vedení firmy nový majitel Arnošt Rolný, převzal od své matky spolu se sídlem a jméním rodinného podniku také veškeré závazky a především zavedený způsob výroby. Až do roku 1930 nezměnil sídlo firmy ani nerozšířil výrobní prostory, administrativní místnosti i dílna pro střihače byly stále postačující, a tak jeho jedinou investicí do výroby bylo na počátku samostatného podnikání pouze zakoupení druhého stříhacího stroje.⁸⁶

⁸⁵ZA Opava, pob. Olomouc, *Krajský soud Olomouc*. Převzetí firmy Arnoštem Rolným. Sig. A III 230, inv. č. 2483, karton 137.

⁸⁶Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*, s. 10.

V době nástupu Rolného do čela podniku zde pracovalo zhruba šedesát zaměstnanců včetně domácích krejčích. Takové množství lidí už slibovalo možnosti poměrně vysoké produkce a tím pádem i odbytu.

Chod podniku Arnošt Rolný financoval stejně jako jeho matka s pomocí úvěru od Živnostenské banky. Na počátku 20. let využíval kontokorentní úvěr ve výši 500 000,- Kč, který musel být plně krytý zástavou domu Arnošta Rolného a cennými papíry.⁸⁷

Rolný zatím necítil potřebu modernizovat produkci oděvů, orientoval se spíše na jejich odbyt. V té době byl již poměrně zkušeným obchodníkem – sám si vyzkoušel funkci obchodního cestujícího a zástupce firmy, když se snažil hledat zákazníky nejen na území Českého království, ale také v Rakousku, Uhrách či Haliči (viz s. 24).

Arnošt Rolný si uvědomoval nízkou efektivitu zastaralého způsobu prodeje. Obchodní cestující jakožto prostředníci sice dodávali zakázky celkem spolehlivě, ale samozřejmě museli být za svou činnost placeni (formou provize). Navíc byla cesta od objednávky k předání obleku poměrně zdlouhavá, zákazník musel na svůj oblek čekat i několik týdnů a podnik pak také dlouho čekal na jeho platbu.⁸⁸

Nový majitel firmy se tedy začal poohlížet po jiných možnostech prodeje. V roce 1921 začal nabízet oděvy v Praze v obchodních domech J. Novák a U města Paříže.⁸⁹ Rolného zboží zde bylo v nabídce spolu s mnoha dalšími artikly, často konkurenčními výrobky. Své produkty poskytoval obchodníkům nejčastěji do komisního prodeje nebo na šedesátidenní úvěr.⁹⁰ Platby za prodané oděvy tedy stále přicházely

⁸⁷ Archiv ČNB: Živnostenská banka. Povolení úvěru ze dne 3. 10. 1921. Sig. ŽB/III/3-4133.

⁸⁸ Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*, s. 11.

⁸⁹ Uchalová, E.: *Česká móda 1918-1938. Elegance první republiky*. Praha 1996, s. 24.

⁹⁰ MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Korespondence s odběrateli. Inv. č. 12, karton 2.

se značným zpožděním. To pak Rolnému komplikovalo financování další výroby.

Vzhledem k novému způsobu odbytu, kombinaci přímého prodeje do obchodních domů a omezení využívání služeb obchodních cestujících, se také mírně změnila výroba oděvů. Do obchodních domů již bylo potřeba dodávat oděvy ve standardizovaných velikostech. Proto Rolný potřeboval vytvořit systém jednotných velikostí, ve kterých byly obleky šity.⁹¹ Tím se výrazně zjednodušila práce střihačů, kteří mohli látky na typizované oděvy stříhat strojově a nikoli ručně. I krejčí měli se standardně střiženým šatstvem méně práce.

Arnošt Rolný si hned v počátcích svého podnikání vytyčil základní cíl: zjednodušit prodej svého zboží, ale hlavně zvýšit svůj odbyt. Jeho záměrem bylo prosadit prodej konfekčních oděvů v obchodech, přiblížit je zákazníkům, zvýšit zájem nakupujících o tento druh zboží. Úměrně se získáváním nových obchodních kontaktů a zákazníků z řad široké veřejnosti se měla také zvyšovat produkce a s ní i obrat firmy. Rolný se tedy věnoval hlavně expanzi na československý trh, zviditelnění svých výrobků. Byl si vědom toho, že získávání si obliby u zákazníků a hromadné zásobením obchodních domů jeho zbožím je nejdůležitějším krokem k úspěchu podniku. Modernizace výroby byla až druhotnou záležitostí, která by bez dobré obchodní strategie nemohla být efektivní a výdělečná.

5.3 Rozvoj firmy pod vedením Arnošta Rolného

Majitel a nejvyšší manažer firmy ve dvacátých letech zvyšoval prodej svého zboží na československém trhu a později i na trzích zahraničních. Díky vzrůstající oblibě konfekce rozšiřoval svou výrobu a s ní rostl i počet zaměstnanců.

⁹¹MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Katalogy. Inv. č. 49, karton 9.

Firma nabízela stále stejný sortiment zboží. Oděvy vyráběla z látek od tuzemských dodavatelů, převážně pak z prostějovských a brněnských textilních továren. Doplnkové materiály firma nakupovala hlavně od moravských výrobců a velkoobchodníků. Ve třicátých letech pak Rolný začal dovážet kvalitnější látky rovněž od výrobců z Velké Británie, Francie a Itálie.⁹²

5.3.1 Financování provozu

K chodu firmy, nákupům surovin či investicím do nových budov, k vybavení nebo zakládání filiálek bylo vždy nezbytné kapitálové zajištění, dostatek fixních i volných finančních prostředků. Firma Rolný zůstávala po celá dvacátá léta klientem Živnostenské banky. Vzájemná spolupráce se vyvíjela zcela bezproblémově, žádosti o zvyšování úvěru byly vždy vyřizovány kladně a Arnošt Rolný v drtivé většině případů splácel půjčky řádně a včas. Banka se tak výrazně podílela na financování vzniku filiálek, protože právě ten byl spojen s největším podílem na firemních výdajích, na něž bylo třeba úvěr čerpat. Pouze menší část půjčky se používala na výplaty. Postupně odpadaly problémy s platbami za zboží prodané díky obchodním cestujícím, ovšem Rolný jednak stále dodával své zboží do obchodních domů buď do komisního prodeje, nebo za platbu s dlouhou splatností, a jednak musel nejčastěji hotově platit dodavatelům hned při převzetí surovin. Tyto faktory způsobovaly, že na účtu často nebyla dostatečná suma peněz potřebná k výplatám. Proto se krátkodobě vybíralo z poskytnutého úvěru.⁹³

Klientem Živnostenské banky Rolný přestal být až v roce 1930, tedy v době, kdy od Anglo-československé banky zakoupil budovu firmy

⁹²Vzhledem k nedostatku pramenů týkajících se dodavatelů surovin nelze jmenovat konkrétní firmy, které s Rolným obchodovaly; MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Interní spisy obchodního oddělení. Inv. č. 39, karton 7; Tamtéž. Inv. č. 45, karton 8.

⁹³Archiv ČNB: *Živnostenská banka*. Protokoly Úvěrového výboru. Sig. ŽB/III/3-4133.

Sloga. Prodávající banka mu totiž nabídla výhodný úvěr (ovšem jeho konkrétní podmínky nejsou známy) i běžný účet s kontokorentním úvěrem pro financování provozu. Podnikatel se s ní dohodl nejen na úvěru, ale i na tom, že si instituce může v přízemí jeho nové budovy pronajmout prostory a zřídit svou pobočku.⁹⁴

Sepětí firmy s Anglo-československou bankou vydrželo pak až do druhé světové války. Díky úvěrům, které poskytoval tento bankovní ústav, mohl Rolný financovat veškeré své investice do nových nemovitostí i strojového vybavení. Banka však vždy požadovala plné krytí svých půjček. Nejčastěji Rolný poskytoval záruky v podobě zastavení svého domu na Masarykově náměstí v Prostějově a další nemovitosti, rodinného domu v Přerově. Větší půjčky pak pokrývaly směnky a soukromé vkladní knížky či životní pojistky Arnošta Rolného deponované na banku. Nakonec Rolný ručil i zastaveným zbožím ve skladech v Prostějově a ve filiálkách v Praze, Ostravě a Bratislavě. Banka pak pečlivě sledovala hospodářský vývoj na základě bilancí, které jí byly každoročně dodávány,⁹⁵ a tím poměrně ostře kontrolovala firemní hospodaření. Vzhledem k častému překračování úvěrových limitů neměla zřejmě v podnik příliš velkou důvěru, a proto žádala plné krytí veškerých poskytovaných půjček.

Firma využívala úvěry především pro zajištění plynulého provozu a dalšího rozvoj v podobě investic do nákupu továrních budov. Banka rozhodovala o jejich výši vždy na základě dat uvedených v bilancích

⁹⁴ Archiv ČNB: *Anglo-československá a Pražská úvěrní banka*. Protokoly ze schůzí výkonného výboru. Přílohy výkonného výboru. PÚB/103-1, příloha č. 15.

⁹⁵ Archiv ČNB: *Anglo-československá a Pražská úvěrní banka*. Protokoly ze schůzí výkonného výboru. Přílohy výkonného výboru. PÚB/101-1, příloha č. 37; Tamtéž. PÚB/98-1, příloha č. 12; Tamtéž. PÚB/71/1-6, příloha č. 24; Tamtéž. PÚB/65-1, příloha č. 23; Tamtéž. PÚB/67-1, příloha č. 15; Tamtéž. PÚB/99-1, příloha č. 21; Tamtéž. PÚB/85-1, příloha č. 9; Tamtéž. PÚB/89-1, příloha č. 13.

a zprávách revizorů a také na základě doporučení své prostějovské pobočky.⁹⁶

Přehled úvěrů poskytovaných Anglo-československou bankou:⁹⁷

Datum	Výše v Kč	Druh úvěru
13.10.1930	4,600.000	2,5 mil kontokorentní úvěr + 2,1 mil úvěr zvláštní pro financování koupě Slogy
15.4.1931	4,100.000	snížení zvláštního úvěru o 0,5 mil
24.6.1932	3,600.000	snížení zvláštního úvěru o 0,5 mil
15.4.1933	3,100.000	snížení zvláštního úvěru o 0,5 mil
14.7.1933	4,200.000	2,5 mil kontokorentní úvěr + 0,6 mil zvláštní úvěr + 1,1 mil sezónní úvěr
17.11.1933	3,100.000	2,5 mil kontokorentní úvěr + 0,6 mil zvláštní úvěr
4.7.1934	2,600.000	snížení zvláštního úvěru o 0,5 mil
27.9.1934	4,600.000	2,5 mil kontokorentní úvěr + 100 000,- zvláštní úvěr + 2 mil sezónní úvěr
17.5.1935	4,500.000	splacení zvláštního úvěru
4.2.1938	6,500.000	2,5 mil kontokorentní úvěr + 2 mil sezónní úvěr + 2 mil predispoziční úvěr
15.7.1938	4,500.000	2,5 mil kontokorentní úvěr + 2 mil sezónní úvěr

Anglo-československá banka poskytovala po celou dobu spolupráce s firmou Rolný kontokorentní úvěr ve výši 2,5 milionu korun. Ten byl základem pro dofinancování provozních nákladů a mezd. Jeho limit byl ale častokrát překračován. Rolný to zdůvodňoval nejčastěji zvýšenými výrobními náklady spojenými s přípravou nové kolekce či chystanou reklamní kampaní, kdy se očekával narůstající zájem o jeho zboží. V některých případech pak naopak banku informoval o nečekaném poklesu tržeb například kvůli nepříznivému počasí (bylo-li v zimě teplo,

⁹⁶O úvěrech poskytovaných Živnostenskou bankou se dochovaly bohužel pouze kusé zprávy. Proto bude věnována pozornost úvěrům Anglo-československé banky.

⁹⁷Archiv ČNB: *Anglo-československá a Pražská úvěrní banka*. Protokoly ze schůzí výkonného výboru. Přílohy výkonného výboru. PÚB/103-1, příloha č. 15; Tamtéž. PÚB/102-1, příloha č. 12; Tamtéž. PÚB/111-1, příloha č. 34; Tamtéž. PÚB/83-1, příloha č. 9; Tamtéž. PÚB/71/1-6, příloha č. 24; Tamtéž. PÚB/105-1, příloha č. 35; Tamtéž. PÚB/74-1, příloha č. 18; Tamtéž. PÚB/87-1, příloha č. 23; Tamtéž. PÚB/67-1, příloha č. 11; Tamtéž. PÚB/79/1-1, příloha č. 2; Tamtéž. PÚB/89/1-1, příloha č. 15.

lidé si nekupovali kabáty, byla-li v době velikonoční propagační akce zima, nenakupovaly se jarní oděvy, které v té době přicházely do prodeje, apod.).⁹⁸

Kromě základního kontokorentního úvěru banka firmě poskytovala také další půjčky, které byly určeny především na investice. Jako první dostal podnik půjčku na odkoupení budovy firmy Sloga (viz výše) ve výši 2,1 milionu korun. Úvěr měl být splácen v ročních splátkách po dobu pěti let částkou 500 000 korun splatných vždy k 15. dubnu. Rolný úvěr řádně uhradil vždy v termínu, i když na splátky někdy musel použít finance určené na jiné platby – dodavatelské faktury nebo platy. Tehdy pak logicky opět docházelo k dalšímu překračování kontokorentního úvěru.⁹⁹

Sezónní úvěry měly financovat vývoj nového zboží a jeho propagaci, ale hlavně investice do dalších nemovitostí. Půjčka poskytnutá v roce 1934 pokryla náklady spojené s koupí tovární budovy v Brodku u Konice a s jejími úpravami potřebnými k zahájení pásové výroby. Poslední předválečné zvýšení úvěru pak firma využila pro přizpůsobení tovární budovy v Třebízského ulici, kde se začala postupně zavádět rovněž pásová výroba oděvů.

Konfekční továrna sice nepotřebovala velké kapitálové zajištění, ale pro její efektivní chod bylo zapotřebí využívat možnosti bankovního úvěru. Výdaje často přicházely dříve než zisky, proto bylo nutné mít zdroj peněz pro jejich uhrazení. Půjčky byly nezbytné také pro další rozvoj firmy, protože ta neměla na svém účtu nikdy tak velkou sumu, která by stačila na nákup nemovitostí. Navíc vzhledem k úzkému propojení firmy s jejím majitelem docházelo také k četným soukromým

⁹⁸ Archiv ČNB: *Anglo-československá a Pražská úvěrní banka*. Protokoly ze schůzí výkonného výboru. Přílohy výkonného výboru.

⁹⁹ Tamtéž. PÚB/92-1, příloha č. 4; Tamtéž. PÚB/111-1, příloha č. 24.

výběrům Arnošta Rolného, který z těchto peněz hradil i své osobní výdaje, například nákup automobilu.¹⁰⁰

5.3.2 Firemní prostory

Arnošt Rolný provozoval svůj podnik v prostějovském domě na Masarykově náměstí č. p. 4. Objekt byl majetkem jeho matky Františky a po její smrti v prosinci 1925 přešel do osobního vlastnictví majitele firmy. Byly zde veškeré prostory potřebné k zajištění produkce, administrativní část i provozní prostory, tj. střihačská dílna a sklad.

V souvislosti s expandováním na domácím i zahraničním trhu však přestal tento jediný dům potřebám podniku vyhovovat. Proto Rolný v roce 1930 zakoupil na úvěr za 2 350 000,- Kč od Anglo-československé banky tovární budovu v Třebízského ulici č. p. 1 v Prostějově, kde dříve vyráběla oděvy firma Sloga.¹⁰¹ Sem pak byla z původního sídla přemístěna veškerá výroba i administrativní část firmy. Budova se rozkládala na 2000 m², a protože se jednalo o čtyřpodlažní dům, z něhož tři patra užíval Rolný, užitná plocha se rozkládala přibližně na 6000 m². V přízemí měla pobočku Anglo-československá banka, v ostatních prostorech se již nacházela firma Františka Rolného vdova.¹⁰² V suterénu byla kotelna a sklad materiálu (nikoli látek, ale knoflíků, nití a dalších doplňků), v části přízemí pak sídlila expedice a malý sklad výrobků připravovaných k expedici. V prvním patře se nacházela střihačská dílna

¹⁰⁰Tamtéž. PÚB/66-1, příloha č. 2; Tamtéž. PÚB/96-1, příloha č. 4.

¹⁰¹Firma Sloga zkrachovala a banka tak získala její tovární budovu, kterou firma ručila za svůj úvěr; Archiv ČNB: *Anglo-československá a Pražská úvěrní banka*. Protokoly ze schůzí výkonného výboru. Přílohy výkonného výboru. PÚB/103-1, příloha č. 21.

¹⁰²Symbióza banky a továrny v jedné budově je překvapivá pouze zdánlivě. Konfekční továrna neměla klasickou podobu továrny s komíny a hučícími stroji. Vzhledem k tomu, že většinu práce na výrobě odváděli krejčí ve svých domovech, v továrně byly pouze dva střihačí stroje a pak stroje žehlicí. Většinu prostor tedy zabíraly kanceláře a hlavně sklady. Proto takovéto „soužití“ dvou jinak zcela odlišných subjektů bylo takřka bezproblémové.

a sklad látek. Vedle toho zde měly místo kanceláře finančního ředitele Josefa Matouška a jeho podřízených. Ve druhém patře byly kanceláře obchodního oddělení a největší část podlaží (1500 m²) zabíral hlavní sklad hotových oděvů.¹⁰³ Dům na Masarykově náměstí už byl nadále využíván pouze jako obytný dům Arnošta Rolného.

V budově v Třebízského ulici firma sídlila další tři roky, poté již byla pro prosperující podnik kapacita objektu opět nedostatečná. Proto Rolný roku 1933 zakoupil další tovární budovu v prostějovské Svato-plukově ulici č. p. 23, kam přemístil sídlo firmy a hlavní sklady. Stříhačské dílny a dílny pro dokončovací práce zůstaly v Třebízského ulici, kde získaly dostatek prostoru pro svou činnost i pro potřebné příruční sklady látek a doplňkového materiálu. Ve Svatoplukově ulici se shromažďovaly hotové oděvy připravené k expedici. Administrativní část podniku tak měla lepší přehled o zhotoveném a expedovaném zboží a snáze evidovala jeho množství.¹⁰⁴

V zájmu racionalizace výroby, jejího zrychlení a zároveň snížení výrobních nákladů Rolný zakoupil v roce 1935 další tovární objekt v Brodku u Konice. Zde pak rozběhl pásovou výrobu, o které bude blíže pojednáno v podkapitole Racionalizace.

V roce 1936 rozšířil Rolný počet svých továrních budov o bývalou výrobu prostějovské firmy Spojené továrny na oděvy v ulici Sladkovského č. p. 14. Vzhledem k tomu, že ji zakoupil i s veškerým vybavením, bylo možné zde prakticky ihned obnovit výrobu. Vznikla tu další stříhačská dílna, sklad surovin a díky odkoupení šicích strojů zde pracovali i krejčovští dělníci vyrábějící jednodušší součásti oděvů, jako například vesty nebo čepice. Po odtržení Sudet, kam spadal i Brodek u Konice, sem byla přesunuta pásová výroba.¹⁰⁵

¹⁰³SokA Prostějov: *Okresní úřad Prostějov*. Továrny. Plány a popisy továrních budov. Sig. 537, inv. č. 8117, karton 31.

¹⁰⁴Tamtéž.

¹⁰⁵SokA Prostějov: *Okresní úřad Prostějov*. Továrny. Korespondence úřadu s firmou Rolný. Sig. 537, inv. č. 10619, karton 31.

Rolného podnik tedy před koncem první republiky využíval ke své činnosti čtyři tovární budovy, které byly v jeho majetku, nikoli v nájmu. Firma se rychle zvětšovala, rostl počet zaměstnanců a od poloviny třicátých let se rozšiřovalo i strojové vybavení. Potřeba dalších prostor byla velká. Chtěl-li Rolný expandovat, rozšiřovat množství i druhy svého zboží na trhu a zvyšovat jeho produkci, musel hledat nová místa, kde vyrábět. Z jednoho domu na náměstí, který ani vzdáleně nepřipomínal továrnu, se podnik rozprostřel do čtyř objektů poblíž centra Prostějova. Jeho kapacita mnohonásobně vzrostla a i díky dobrému prostorovému zázemí dokázal pokrýt rostoucí poptávku po svém konfekčním zboží.

5.3.3 Zaměstnanci podniku

Rostoucí podnik potřeboval mít pevnou organizaci. Arnošt Rolný rozdělil pracovníky firmy do dvou hlavních částí – administrativní a provozní, která se dále členila do několika oddělení. Všechna spolu úzce spolupracovala, na pravidelných schůzích se projednávaly potřeby jednotlivých částí, koordinovala se jejich činnost s ostatními, aby byl provoz firmy efektivní.

O administrativním aparátu firmy bylo již pojednáno dříve, proto zde bude popsána pouze část provozní. Jejím nejvýznamnějším úsekem bylo oddělení střihačů, zde se připravovaly látky pro práci krejčích. Vedl ho nejdříve František Hénig a od roku 1931 Julius Sperl.¹⁰⁶ Vedoucí hlavně shromažďoval a zpracovával dodavatelské objednávky potřebných látek, kontroloval také kvalitu a správné množství došlých materiálů. Na počátku dvacátých let bylo ve firmě patnáct střihačů, v roce 1933 se jejich počet zvýšil na 32 a v roce 1942 se více než zdojnásobil,

¹⁰⁶MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Interní korespondence ředitele Josefa Matouška. Inv. č. 10, karton 1; Tamtéž. Oběžníky. Inv.č. 78, karton 19; Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*, s. 33.

látky připravovalo 72 dělníků.¹⁰⁷ Jak již bylo uvedeno, při své práci nejčastěji užívali stříhací stroje, které díky kotoučovým nožům dokázaly proříznout 20 cm látky najednou. Stříhač musel nože nastavit tak, aby byla střižena látka správného stříhu a velikosti. V továrně pracovaly po celá dvacátá léta dva elektricky poháněné stříhací stroje, v roce 1933 byl jejich počet zdvojnásoben.

Krejčí nebyli po celou dobu trvání podniku „pravými“ dělníky. Rolný vždy využíval práci domácích krejčích. Ti šili ve svých domácnostech jednotlivé součásti oděvu. Náplň jejich práce byla stejná jako v dobách Františky Rolné. Z obdržených látek, nití, knoflíků, látek na kapsy a dalších doplňkových materiálů šili vždy celý kus oděvu, všechny jeho části včetně vycpávek či kapes.

Hotové oděvy se pak shromažďovaly ve skladu, kde se prováděla konečná úprava (jako například žehlení), zboží se zde třídilo a připravovalo na expedici do prodejen či na vývoz do zahraničí. Vedením skladu byl do roku 1925 pověřen Antonín Rozehnal, po něm Antonín Sluka a od roku 1934 František Zatloukal.¹⁰⁸ Tito muži odpovídali za korektní kompletace zásilek k expedici, jejich včasné odeslání i za odpovídající kvalitu výrobků. Ačkoli by se tedy funkce vedoucího skladu mohla zdát málo zodpovědná, je zjevné, že se muselo jednat o vysoce kvalifikované a precizní zaměstnance, kteří ke své práci potřebovali nejen zbožíznalecký rozhled, ale museli také ovládat logistiku.

Zvláštní skupinu zaměstnanců tvořili dělníci pracující v provozu v Brodku u Konice. Rolný tu v roce 1936 v rámci racionalizace produkce zavedl pásovou výrobu oděvů. Panoval zde odlišný výrobní po-

¹⁰⁷ZA v Opavě, pob. Olomouc: Živnostenský inspektorát Olomouc. Zprávy živnostenských inspektorů. Inv. č. 37, karton 11; Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*, s. 14 an.

¹⁰⁸MZA v Brně, pob. Třebíč: Rolný, továrna na oděvy, Prostějov. Interní korespondence ředitele Josefa Matouška. Inv. č. 10, karton 1.

stup, zaměstnanci měli vlastní pracovní řád a také mzdy. Proto se celým specifickým provozem zabývá podkapitola Racionalizace.

5.3.4 Organizace práce a mzdy

Všichni zaměstnanci firmy měli od roku 1932 stejnou pracovní dobu. Pracovalo se vždy 48 hodin týdně, a to od pondělí do pátku od 7:30 do 17:00 s 45 minutovou polední přestávkou a v sobotu od 7:30 do 11:45.¹⁰⁹ Pracovní doba tedy byla podobná jako u všech ostatních podniků, od roku 1941 se v továrně dokonce nepracovalo ani v sobotu a pracovní doba ve všední den byla adekvátně prodloužena. Přesčasy byly vypláceny ve výši 50 % platu navíc k běžné zaměstnancově mzdě. Pokud byl člověk zaměstnán u firmy více než jeden rok, mohl čerpat dovolenou ve výši osmi dní. Pokud byl zaměstnán déle než tři roky, měl nárok na 14 dní dovolené za rok.¹¹⁰

Údaje o mzdách zaměstnanců se bohužel do dnešních dnů nedochovaly, všechny osobní karty zaměstnanců byly skartovány v průběhu šedesátých let minulého století.¹¹¹ Velmi nejasnou a nekonkrétní podobu mezd dělníků z dvacátých let lze odvodit pouze z korespondence a vzpomínek Arnošta Rolného. Ten se často zmiňuje, že krejčí si u něj vydělají zhruba o 30 % méně, než kdyby šli oděvy na zakázku, podnik jim však dokázal zaručit stálou práci s pravidelným příjmem, který závisel pouze na jejich výkonnosti, a navíc pojištění zaručující zaměstnancům zaopatření v penzi.¹¹² Krejčí si nemuseli sami shánět nové jed-

¹⁰⁹ZA v Opavě, pob. Olomouc: Živnostenský inspektorát Olomouc. Zprávy živnostenských inspektorů. Inv. č. 37, karton 11.

¹¹⁰MZA v Brně, pob. Třebíč: Rolný, továrna na oděvy, Prostějov. Vnitřní instrukce. Inv. č. 70, karton 17.

¹¹¹Tamtéž. Inventář.

¹¹²MZA v Brně, pob. Třebíč: Rolný, továrna na oděvy, Prostějov. Vnitřní instrukce. Inv. č. 70, karton 17; Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*, s. 14.

notlivé zakázky, ale měli každý týden zajištěné své penzum práce, kterou mohli zvládnout.

Poněkud bližší odhad, ačkoli ho nelze ověřit, je možné vyčíst až od roku 1933, kdy Rolný zveřejnil kalkulaci cen oděvů (viz s. 86). Zde je možné najít Rolným zveřejněné mzdy krejčích za výrobu některé součásti oděvu. Například za sako se krejčímu údajně vyplácelo 17,22 Kč, za vestu 7,70 Kč, za kalhoty 8,90 Kč a za kabát krejčí utržil 38,00 Kč. Nelze však již zjistit, kolik kusů oděvů mohl domácí krejčí ušít, proto nelze konkrétně stanovit ani výši jeho týdenní mzdy.

V případě střihačů je k dispozici pouze přehled nejnižších mezd, které byly stanoveny Kolektivní pracovní a mzdovou smlouvou pro střihače oděvního průmyslu v Prostějově. Ta byla uzavřena mezi členskými firmami Odborné sekce oděvního průmyslu v Prostějově a Svazem krejčí, výrobců prádla atd. v Praze, sekretariát v Prostějově. Smlouva platila od 1. června 1928 a stanovila se v ní minimální týdenní mzda střihače na 275,- Kč, zároveň smlouva určovala zvýšení stávající mzdy všech střihačů o 8 %.¹¹³

Ačkoli nelze zjistit konkrétní výši mezd firemních zaměstnanců, z celkového chování managementu firmy a hlavně jejího majitele lze snad usuzovat, že platy byly spíše průměrné. Zaměstnance do firmy lákala hlavně jistota stálé práce a nabídka penzijního a úrazového pojištění, které rozrůstající se podnik svým lidem platil. Ovšem vzhledem k rostoucí konkurenci mezi prostějovskými oděvními podniky lze předpokládat, že Rolný nadržel mzdy na minimální úrovni, ale snažil se platit své zaměstnance alespoň o trochu lépe než jeho konkurenti. Tím si mohl zajistit věrnost a loajalitu lidí, kteří pro firmu pracovali.¹¹⁴

¹¹³MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Kolektivní smlouva pro střihače oděvního průmyslu v Prostějově. Inv. č. 6, karton 1.

¹¹⁴Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*, s. 29.

5.3.5 Racionalizace výroby

Novým trendem v průmyslových odvětvích byla v období první republiky racionalizace výroby.¹¹⁵ V případě podniku Rolný byl již od roku 1922 kladen důraz především na racionalizaci prodeje, tedy zakládání vlastních prodejen (blíže viz s. 67). Změny v organizaci a řízení práce a také v technologii, tzv. pásové výrobě, přišly o více než deset let později. Cílem této etapy racionalizace byla efektivní, rychlá produkce při co nejnižších výrobních nákladech. Rolného k ní přiměla v polovině let třicátých až nedostačující výrobní kapacita podniku. Pouze s domácími krejčími bylo již velmi obtížné uspokojit poptávku po oděvech a sklady byly přeplněné materiálem, který krejčí často nestihli zpracovávat.¹¹⁶ Rolný tak racionalizoval výrobu jednak vnitřně, tedy novým systémem řízení, a také technicky, kdy do svého podniku zaváděl nové výrobní technologie.¹¹⁷

Nejdříve začal reorganizovat řízení výroby uvnitř podniku. Každá součást výrobní sekce musela velmi přesně propočítávat své potřeby, materiál, který je třeba objednat apod. Hlavně v oblasti objednávání látek bylo přísně dohlíženo na to, aby byly dodány vždy konkrétní potřebné typy metrážního textilu, ať už se jednalo o materiál nebo vzor, a v množství odpovídajícím skutečné spotřebě. Ve skladech neměly zůstat žádné suroviny déle než jeden týden. Vedoucí všech výrobních oddělení ve firmě byli zodpovědní za korektní a přesné výpočty množství potřebného zboží.¹¹⁸

¹¹⁵Geršlová, J.: *Průmysl a výrobní řemesla v meziválečném Československu ve světle racionalizace a jejích ekonomických a sociálních důsledcích*. Praha 2003, s. 34; Říha, O.: *Hospodářský a sociálně-politický vývoj Československa 1790-1945*. Praha 19749, s. 111 an; Mrázek, O.: *Vývoj průmyslu v českých zemích a na Slovensku od manufaktury do roku 1918*. Praha 1964, s. 404 an.

¹¹⁶SOKA Prostějov: *Okresní archiv Prostějov*. Presidiální spisy. Sig. 1324, karton 41.

¹¹⁷Geršlová, J.: *Průmysl a výrobní řemesla v meziválečném Československu ve světle racionalizace a jejích ekonomických a sociálních důsledcích*, s. 30 an.

¹¹⁸MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Oběžníky. Inv. č. 69, karton 17.

Daleko významnějším krokem bylo ale zřízení pásové výroby. Arnošt Rolný koupil roku 1935 v Brodku u Konice tovární budovu od firmy Aberle, která tu vyráběla klobouky. Výrobnu upravil pro potřeby produkce konfekčních oděvů a v roce 1936 mohl zahájit svou první pásovou výrobu.¹¹⁹ Továrna byla vybavena staršími stroji zakoupenými od bývalé firmy Konrád v Olešnici u Letovic a současně novými stroji z produkce německé firmy Pfaff. Strojové vybavení se skládalo ze tří střihacích strojů, jednoho stroje na měření délky látek, stroje obnitkovacího, stroje pikýrovacího, třech žehlicích strojů s parním kotlem, stroje dírkovacího a z 88 šicích strojů.¹²⁰

Nová továrna v Brodku u Konice poskytovala pracovní příležitost 130 lidem.¹²¹ Firma tu zaměstnávala převážně nekvalifikované dělníky a dělnice. Jejich práce byla jednoduchá a nevyžadovala žádné vzdělání či zkušenosti v oboru. Každý dělník se naučil pouze několik jednoduchých úkonů, které potřeboval k obsluze stroje a práci na něm. Vzhledem k nenáročnosti úkonů a nekvalifikovanosti zaměstnanců byly také jejich mzdy velmi nízké, obecně lze tvrdit, že dělníci v Brodku dostávali zhruba poloviční mzdu svých prostějovských kolegů. Plat dělníka se pohyboval kolem 120 korun týdně, plat šičky byl pouze 66 korun týdně.¹²²

Výrobně v Brodku u Konice měla vlastní pracovní řád. Podle něj byla pracovní doba vždy od pondělí do pátku od 8:00 do 12:00 a odpo-

¹¹⁹SOkA Olomouc: *Okresní úřad Litovel*. Všeobecná spisová agenda. Korespondence s firmou Rolný. Inv.č. 713, karton 43; Sommer, K. – Gímeš, E.: *Z dějin oděvního průmyslu na Prostějovsku*, s. 224 an.

¹²⁰SOkA Olomouc: *Okresní úřad Litovel*. Všeobecná spisová agenda. Korespondence s firmou Rolný. Inv.č. 713, karton 43; Sommer, K. – Gímeš, E.: *Z dějin oděvního průmyslu na Prostějovsku*, s. 229.

¹²¹SOkA Olomouc: *Okresní úřad Litovel*. Všeobecná spisová agenda. Korespondence s firmou Rolný. Inv.č. 713, karton 43.

¹²²Sommer, K. – Gímeš, E.: *Z dějin oděvního průmyslu na Prostějovsku*, s. 225.

ledne od 13:00 do 18:00 s patnáctiminutovou přestávkou, v sobotu se pak pracovalo od 7:45 do 12 hodin.¹²³

Postup výroby vyžadoval naprostou přesnost a preciznost. Výrobní linka byla časově sladěná, na každou operaci byl vyměřen přesný čas, kdy dělník musel stihnout udělat jeden konkrétní úkon. Nebylo prakticky možné, aby jeden dělník vypadl z řady, protože by se zhroutil celý proces výroby. Proto byly i přestávky vždy společné. Problém s plynulostí výroby mohl snadno nastat například v případě onemocnění některého z dělníků. V takové situaci buď dělníka zastoupil někdo z jiné části provozu (například střihač) nebo, v případě dlouhodobější nemoci, přijel zastupující dělník z prostějovského provozu.

Výroba v Brodku se specializovala na produkci kalhot, vest a raglánů. Probíhal zde kompletní proces zhotovení výrobku. Do továrny byly přivezeny látky, které tu byly pomocí stříhacích strojů nastříhány. Střížené kusy pak putovaly k dělníkům u obnitkovacích strojů, kde probíhalo lemování látky, zabraňující jejímu třepení. V případě raglánů pak přišly na řadu pikýrovací stroje, tedy stroje na ztužování klop a límců. Oděv lépe držel tvar a límec se nehrnul a nemačkal. Následovalo, nyní už opět u všech druhů oděvů, vytvoření knoflíkových dírek na dírkovacím stroji. Stroj nejen prorazil do látky díрку potřebné velikosti, ale současně ji obšil, aby se látka dále netřepila a dírka zůstala stále stejně velká. Poté už přišlo vlastní šití na šicích strojích, závěrečné práce jako přišívací knoflíků a nakonec se hotový oděv na žehlicím stroji s napařováním vyžehlil. Takto připravené oděvy se odvážely do prostějovského skladu.¹²⁴

Nová továrna dokázala vyrobít denně obrovské množství oděvů. Mohla vyprodukovat až 600 kusů kalhot, 900 vest nebo 550 raglánů.¹²⁵

¹²³SOkA Olomouc: *Okresní úřad Litovel*. Všeobecná spisová agenda. Pracovní řád továrny v Brodku u Konice. Inv.č. 713, karton 43.

¹²⁴SOkA Prostějov: *Okresní úřad Prostějov*. Továrny. Dokumentace strojového vybavení. Sig. 537, inv.č. 1705, karton 31.

¹²⁵Tamtéž.

Takový objem dalece přesahoval možnosti domácích krejčích, ačkoli kvalitativní úroveň produktů byla jistě nižší. Pro majitele bylo ale množství důležitější, kvalita nebyla tak špatná, aby nemohl oděvy prodávat za stejnou cenu jako ty od vyučených krejčích. Brodek tedy dodával velké množství zboží za výrazně nižší výrobní cenu. Dokázal svou produkcí pokrýt potřebu nového konfekčního zboží. Pracoval velmi rychle, spolehlivě a levně. Rolný díky tomu mohl dodávat dostatek oděvů do svých prodejen a vzhledem ke snížení nákladů zvýšit firemní zisk. Rentabilita této firemní novinky se ukázala hned v prvním roce svého fungování, kdy společně s novou marketingovou strategií výrazně pozvedla firemní obrát i zisk.

5.3.6 Sortiment

Sortiment podniku Arnošta Rolného představovala pánská, chlapecká a dětská móda. Její vzhled pro každou sezónu, tedy čtyřikrát ročně, připravovali firemní oděvní návrháři. Ti ve firmě pracovali nejdříve dva, jejich počet se ovšem v průběhu dvacátých let rozrůstal a v roce 1937 tu navrhovalo nové módní oděvy osm výtvarníků.¹²⁶

Návrháři sice pracovali na originálních firemních kolekcích, nejednalo se však nikdy o nějaké extravagantnější modely, právě naopak. Konfekce byla určena pro nejširší veřejnost, její móda proto byla vždy umírněná a nadčasová, ačkoli v detailech sledovala světové módní trendy. Konfekční oděvy se vyznačovaly především svou jednoduchostí a účelností, elegantním střihem, nejčastěji byly jednobarevné nebo pouze s nenápadným vzorem. Pánská móda totiž nevyžadovala originalitu na první pohled, jako tomu bylo a je u dámského ošacení, očekávala se od ní spíše prostá elegance a jednotnost stylu u všech pánských obleků.¹²⁷

¹²⁶MZA v Brně, pob. Třebíč: Rolný, *továrna na oděvy, Prostějov*. Zápisy ze schůzí. Inv. č. 88, karton 20.

¹²⁷Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*, s. 6.

Československá konfekční móda se inspirovala ve dvacátých letech nejvíce módou francouzskou. Ta kladla důraz na eleganci střihu, splývavé, úzké siluety postavy v obleku. Důležitá tu byla také kvalita látek i zhotovení oděvu. Naproti tomu v letech třicátých přišla do ČSR vlna anglické módy, která zase prosazovala co největší jednoduchost a účelnost oděvu. Střih volněji kopíroval postavu, aby byl pohodlnější pro nošení. Preferovány byly praktické materiály – nemačkové látky, které se daly snadno udržovat.¹²⁸

Z barev převládaly u pánských obleků a kabátů černá, hnědá, béžová a šedá, jiné barvy se vyskytovaly prakticky pouze na vázankách. Košile byla vždy bílá. Ve volnočasové chlapecké módě už byla paleta barev přeci jen větší, šily se například bílé kalhoty, vesty moderního střihu nebo krátké sportovní kalhoty. U dětské módy se objevovaly i výraznější vzory, nejběžnější byly dvoubarevné pruhy nebo drobné kostky.¹²⁹

Pro každou kolekci, jarní, letní, podzimní i zimní, chystali návrháři nové obleky a sezónní oděvy pro různé věkové kategorie i společenské příležitosti. Největší část tvořily vždy pánské obleky. Těch byla celá škála od společenských, přes pracovní až po vycházkové. Kvalitnější a dražší obleky se šily z čistě vlněných látek (vlna je trvanlivější a lépe drží tvar), levnější varianty pak z látek se směsí vlny a bavlny. Z chlapecké a dětské módy pak byly celoroční stálíci opět obleky, tentokrát spíše slavnostnějšího rázu, pro mladé muže pak oděvy vhodné do školy. Tento stálý sortiment doplňovalo sezónní zboží. Na jaře se v nabídce objevovaly lehké kabáty a balonové pláště, v létě je vystřídaly lehké plátěné kalhoty a saka ze stejného materiálu či sportovnější móda v podobě šortek. Na podzim pak katalogy ovládaly podzimní raglány, buď vlněné nebo s nepromokavou úpravou, a také, i když pouze v malém

¹²⁸Uchalová, E.: *Česká móda 1918-1938. Elegance první republiky*. Praha 1996, s. 17 an; MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Propagační materiály. Časopis Oděvní zpravodaj. Inv. č. 49, karton 9.

¹²⁹MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Katalogy. Inv. č. 49, karton 9.

měřítka, móda pro loveckou sezónu – tedy teplejší kalhoty a krátké bundy nebo raglány. V zimním období nakonec vévodily teplé kabáty, někdy doplněné kožešinovým límcem.¹³⁰

Nové autorské firemní kolekce přicházely na trh společně s novou reklamní kampaní (viz s. 82). Nejen díky propagaci, ale hlavně díky své jednoduchosti, „módní nekonfliktnosti“ a účelnosti si oděvy hledaly cestu ke spotřebitelům. V prodeji byly hlavně ve firemních obchodech.

5.3.7 Filiálky

Prodej zboží do obchodních domů, jak byl představen výše, byl výrazným posunem v obchodní politice firmy, inovace přinesla firmě zvýšení obrátu, ale hospodářská krize z počátku 20. let, snížená koupěschopnost obyvatel a snaha o další zviditelnění konfekční značky si žádaly další modernizaci prodeje zboží. Arnošt Rolný se nechal inspirovat T. Baťou i počáteční vlnou racionalizace československého průmyslu a rozhodl se pro zřizování vlastních prodejních poboček, což se ukázalo jako velmi výhodná strategie.

Rolný začal vyhledávat místa ve velkých městech republiky, kde by bylo možné otevřít si vlastní filiálku. To se mu podařilo poprvé v roce 1922, kdy byl slavnostně otevřen první obchod „Františka Rolného vdova“ v Praze na Václavském náměstí. Ještě téhož roku byla otevřena filiálka v Liberci, následovala Ostrava, Brno, Olomouc a Bratislava.¹³¹ Nové prodejny slibovaly mnohem větší flexibilitu ve vztahu k zákazníkům, byly nejviditelnější a velmi efektivní reklamou podniku. Zajišťovaly firmě také rychlejší obrát i zisk. Tržby byly každý týden odváděny na podnikový účet, takže zabraňovaly větším prodlevám ve financování další výroby či nákupu materiálu.

¹³⁰ Tamtéž.

¹³¹ Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*, s. 12 an.

Firma rychle rozšiřovala počet svých obchodů, přicházela se svými výrobky i do menších okresních měst, již se nesoustředila pouze na největší obce v republice. Filiálky se nacházely vždy v lokalitách, kde žila střední vrstva obyvatel, na kterou se Rolný nejvíce soustředil (viz s. 82).

Přehled filiálek v letech 1924, 1929 a 1932:¹³²

1924	1929 (nové od r. 1924)	1931 (nové od r. 1929)
Bratislava (1923), Brno (1923), České Budějovice (1924), Hradec Králové (1924), Jihlava (1924), Karlovy Vary (1924), Liberec (1922), Olo- mouc (1923), Ostrava (1923), Plzeň (1924), Praha – Nové Město (1922), Zlín (1924)	Cheb (1926), Jihlava (1926), Kroměříž (1929), Mladá Bo- leslav (1928), Opava (1928), Pardubice (1925), Praha – Libeň (1927), Praha – Vino- hrady (1929), Tábor (1926), Ústí nad Labem (1925)	Báňská Bystrica (1931), Beroun (1930), Český Krumlov (1931), Jičín (1931), Jindřichův Hra- dec (1931), Kolín (1931), Košice (1930), Mariánské Lázně (1931), Mikulov (1930), Nitra (1931), Písek (1930), Přerov (1930), Strakonice (1931), Svitavy (1930), Šternberk (1931), Trutnov (1931), Znojmo (1931), Žilina (1931)

Obchody se dynamicky rozrůstaly: v roce 1922 měla firma dva obchody, roku 1924 to bylo již 12, 1929 – 22, 1931 – 40 a 1932 – 62.¹³³ Rolný plánoval, že do roku 1935 dosáhne počtu sto poboček.¹³⁴

Jeho vize se naplnila, obchody byly veřejností oblíbené a Rolný tak zakládal stále nové a nové pobočky ve městech nad 8000 obyvatel napříč celou ČSR.

¹³²SOkA Prostějov: *Okresní úřad Prostějov*. Továrny. Elaborát týkající se historie filiálek firmy Rolný, jejich seznamy a data založení, do roku 1935. Sig. 537, karton 31.

¹³³SOkA Prostějov: *Okresní úřad Prostějov*. Továrny. Elaborát týkající se historie filiálek firmy Rolný, jejich seznamy a data založení, do roku 1935. Sig. 537, karton 31.

¹³⁴Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*, s. 32.

Takto rozsáhlou síť už nebylo možné ovládat z prostějovského centra. Rolný proto rozdělil filiálky podle regionů na deset „rajonů“. Každý z nich měl své centrum (viz tabulka Přehled filiálek v roce 1935). Obchodvedoucí v centrálním obchodě figuroval zároveň jako koordinátor celého rajonu. Měl na starosti dohled nad chodem obchodů, byli mu tedy podřízeni všichni obchodvedoucí dané oblasti. Koordinátor každý týden shromažďoval objednávky jednotlivých obchodů (ať už nového zboží nebo na složitější úpravu oděvu podle potřeb konkrétního zákazníka), zjišťoval, zda některá pobočka nemá problémy, vyslechl podněty a připomínky ostatních obchodvedoucích. Objednávky pak předával do Prostějova, ostatní záležitosti (problémy a náměty na zlepšení služeb) pak tlumočil přibližně jednou měsíčně v prostějovské centrále. Musel samozřejmě také dohlížet na včasnou a správnou expedici zboží, předával jednotlivým obchodvedoucím zprávy z centrály, jako např. oběžníky, pravidla pro uspořádání zboží ve výloze, propagační materiály apod.¹³⁵

Přehled filiálek v roce 1935:¹³⁶

Rajon	Centrum	Obchody
Rajon 1	Praha	18 obchodů: Libeň, Karlín, Žižkov, Vinohrady, Smíchov, Louny, Roudnice, Slaný, Mělník, Kladno, Nymburk, Beroun, Kolín, Kutná Hora, Benešov, Čáslav, Praha – Nové Město, Nusle
Rajon 2	Plzeň	12 obchodů: Aš, Cheb, Mariánské Lázně, Domažlice, Příbram, Klatovy, Plzeň, Rakovník, Žatec, Chomutov, Karlovy Vary, Sušice
Rajon 3	České Budějovice	8 obchodů: Tábor, Písek, Strakonice, Jindřichův Hradec, Třeboň, České Velenice, Český Krumlov, České Budějovice

¹³⁵MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Předpisy a pravidla fungování filiálek. Inv. č. 89, karton 23.

¹³⁶SOA Prostějov: *Okresní úřad Prostějov*. Továrny. Elaborát týkající se historie filiálek firmy Rolný, jejich seznamy a data založení, do roku 1935. Sig. 537, karton 31.

Rajon 4	Liberec	14 obchodů: Rumburk, Varnsdorf, Děčín, Ústí n. Labem, Teplice, Duchcov, Most, Litoměřice, Mladá Boleslav, Jičín, Turnov, Liberec, Česká Lípa, Lobendava
Rajon 5	Pardubice	9 obchodů: Trutnov, Broumov, Králův Dvůr, Pardubice, Náchod, Hradec Králové, Chrudim, Česká Třebová, Havlíčkův Brod
Rajon 6	Brno	11 obchodů: Brno, Svitavy, Boskovice, Vyškov, Kyjov, Hodonín, Břeclav, Mikulov, Znojmo, Třebíč, Jihlava
Rajon 7	Olomouc	14 obchodů: Jeseník, Bruntál, Šumperk, Moravská Třebová, Šternberk, Olomouc, Moravský Bílý Kostel, Lipník nad Bečvou, Přerov, Kroměříž, Zlín, Uherské Hradiště, Uherský Brod, Zábřeh
Rajon 8	Ostrava	19 obchodů: Moravská Ostrava, Krnov, Opava, Bohumín, Orlová, Odry, Český Těšín, Frýdek, Místek, Nový Jičín, Valašské Meziříčí, Vsetín, Žilina, Ružomberok, Báňská Bystrica, Zvolen, Báňská Štiavnica, Lučenec, Rímská Sobota
Rajon 9	Bratislava	11 obchodů: Bratislava, Trenčín, Tr. Teplice, Trnava, Piešťany, Topoľčany, Nitra, Levice, Nové Zámky, Komárno, Malacky
Rajon 10	Košice	8 obchodů: Košice, Kežmarok, Spišská Nová Ves, Prešov, Michľovce, Užhorod, Mukačevo, Berehovo

Rychlý růst počtu obchodů zastavila v roce 1938 až Mnichovská dohoda a následné odtržení Sudet. Firma takto přišla o 42 prodejen, hlavně na severu a západě Čech, které ještě v roce 1937 zajišťovaly roční obrat kolem 15 milionů Kč, tedy zhruba 25 % z celkového obratu.¹³⁷ Taková ztráta byla velmi citelná, avšak existenčně firmu neohrožovala. Přesto

¹³⁷MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Dopis Arnošta Rolného adresovaný Ministerstvu průmyslu, obchodu a živností týkající se budoucnosti konfekce po odtržení Sudet ze dne 10.12.1938. Inv. č. 10, karton 1.

se Arnošt Rolný snažil co nejrychleji nahradit chybějící filiálky jinými odbytišti. Jednak začal své zboží dodávat do komisních skladů tamních obchodníků a jednak založil několik nových obchodů u hranic Sudet. Tím si zajistil alespoň částečnou náhradu za ztracené prodejny a získal zpět téměř polovinu tržeb.¹³⁸

Organizace filiálek a pravidla pro jejich provoz Ve firemních prodejnách platila jednotná a zcela jasná pravidla, obchody měly stejný vzhled a organizaci, poskytovaly stejné služby a prodavači se museli řídit pravidly chování, která jim Arnošt Rolný osobně podrobně sepsal (viz dále). Nechal se inspirovat baťovským systémem, který aplikoval na své potřeby prodejce konfekčních oděvů. Od kodexu si sliboval, stejně jako Baťa, spojení prodeje se službami zákazníků. To mělo směřovat ke zkvalitnění obchodu a přiblížení se klientovi.

Podnik se snažil své obchody situovat vždy do centra města, na dobře přístupné a viditelné místo, nejlépe na náměstí nebo do ulice, která byla hlavní obchodní tepnou obce. Každý obchod pak musel splňovat určitá kritéria, která majitel firmy stanovil – prostory měly zahrnovat jednu prostornou prodejní místnost, místo pro zkoušení oděvu a také menší místnost pro zázemí personálu a zároveň malou dílnu. V té se pak prováděly drobné úpravy oděvů, jako např. zkracování nohavic. Nezbytnou podmínkou byla i velká výloha, do které se musely vejít dvě figuríny s obleky a případně další reklamní materiál. V každé prodejně panoval centrálně stanovený pořádek také v uspořádání regálů s oděvy.

¹³⁸Největší konkurent Rolného, Jan Nehera, údajně téměř nezakládal své filiálky v pohraničí, proto na jeho firmu nemělo odtržení Sudet tak zásadní vliv (přišel pouze o 6 obchodů). I tento fakt byl argumentem Rolného při jeho žádosti na Ministerstvo průmyslu, obchodu a živností o povolení k založení nových obchodů v pohraničí; MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Dopis Arnošta Rolného adresovaný Ministerstvu průmyslu, obchodu a živností týkající se budoucnosti konfekce po odtržení Sudet ze dne 10.12.1938. Inv. č. 10, karton 1; MZA v Brně, pob. Třebíč: *Jan Nehera, oděvní služba, Prostějov*. Inventář.

Po pravé straně u vchodu bylo vystaveno sezónní pánské zboží, po levé straně zboží chlapecké a dětské. Za sezónními oděvy se nacházely klasické obleky a raglány. U pokladny pak byly drobné módní doplňky.¹³⁹

V obchodě byli vždy alespoň dva zaměstnanci – jeden obchodvedoucí a prodavač. Ve větších filiálkách samozřejmě pracovalo více prodavačů. Každý zaměstnanec musel umět základní krejčovské práce, aby byl schopen rychle a dobře upravit oblek podle měr zákazníka. Obchodvedoucí měl navíc na starost účetní agendu, dohled nad správným vzhledem výlohy a stavem skladů, sepisoval objednávky, vyřizoval reklamace a udržoval kontakt s koordinátorem rajonu. Obchodvedoucím se mohl stát každý zkušený prodavač, musel ovšem před svým nástupem do funkce složit v prostějovské centrále kauci ve výši 20 000,- Kč.¹⁴⁰ Tím se stal více zainteresovaným na obratu a zisku firmy, což mělo zaručit jeho vysokou produktivitu a loajálnost k podniku.

Firma měla vlastní systém odměňování svých zaměstnanců, opět inspirovaný baťovskou filozofií. Obchodvedoucí dostával tříprocentní provizi z obrátů nad 15 000,- Kč měsíčně a pětiprocentní provizi z obrátů nad 30 000,- Kč měsíčně. Výši odměn prodavačů za kvalitně odváděnou práci vedoucí ke zvýšení prodeje pak obchodvedoucí navrhoval centrále ke schválení.¹⁴¹

Etický kodex Všichni obchodníci byli povinni chovat se podle kodexu „Etika obchodníka“, jehož autorem byl Arnošt Rolný.¹⁴² Popisovala různé situace, na které musel být prodavač připraven a na které musel umět vhodně reagovat. Jednalo se především o korektní chování

¹³⁹MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Plány a popisy prodejen a jejich fotografie. Inv. č. 11, karton 2.

¹⁴⁰MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Předpisy a pravidla fungování filiálek. Inv. č. 89, karton 23.

¹⁴¹Tamtéž.

¹⁴²MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Etický kodex zaměstnanců filiálek. Inv. č. 90, karton 23.

vůči zákazníkům, majitel ale radil také v tom, jak efektivně oděvy prodávat, jak jich prodat co nejvíce.

Rolný prodavače motivoval k vysokému pracovnímu nasazení (díky systému odměn), zdůrazňoval, že úspěch i zisk záleží na každém jednotlivci. Zákazníkovi nestačí pohled na dobře provedenou reklamní tabuli či hezky oblečenou figurínu ve výloze. Zásadní byl podle Rolného kontakt s kupujícím. A protože klient nezná ani majitele podniku a třeba ani obchodvedoucího, je potřeba, aby každý prodavač jednal se zákazníkem naprosto korektně. Apeloval také na vědomí prodavačů, že podle jejich chování si zákazník udělá obrázek o celém podniku, v případě negativního dojmu přestane nakupovat veškeré firemní zboží, v případě pozitivního prožitku bude naopak výrobkům firmy i v budoucnu příznivě nakloněn. Co si zákazník myslí o zaměstnancích, to si myslí i o firmě. Tento názor vedl prodavače k dobré výkonnosti a přiměřené úslužnosti. Rolný si velmi zakládal na oddanosti svých podřízených, každý musel pro podnik žít a snažit se být prospěšný nejen sobě či prodejně, ale celé firmě. Továrník často kladl prodavačům na srdce, že na tom, kolik oni prodají obleků, je závislá celá továrna. Když nebudou prodávat, továrna nebude vyrábět a bude se muset propouštět. Zároveň ale přesvědčoval obchodníky, že se nemá prodávat jen pro okamžitý zisk. Důležitější je služba zákazníkům, snaha o jejich dlouhodobou spokojenost a získání jejich věrnosti. Kdyby chtěl podnik jen rychle vydělávat, šlo by se z těch nejlevnějších materiálů a v továrně by pracovaly nekvalifikované síly. Navíc čirá touha po zisku nemusí být podle Rolného přínosná – obchodník sice může prodat nejdražší oblek, který má v prodejně, zákazníkovi ale nemusí padnout. Ten se v něm pak nebude cítit dobře, a tudíž si již příště oblek koupí jinde.

Nejdůležitější při prodeji je tedy vhodný kontakt se zákazníkem. Prodavač musí umět najít optimální odpověď na požadavky zákazníků. Není ovšem vhodné předvádět příliš mnoho druhů oděvů, aby zákazník nebyl zmaten. Prodejce má být schopen s klientem konverzovat na pa-

tříčné úrovni, chápat ho, poslouchat ho a snažit se mu pomoci nejen při výběru a zkoušce obleku. Prodavač se například postará o dopravu oděvu až ke klientovi domů (samozřejmě zdarma), je schopen zakoupené zboží správně a účelně zabalit, aby se dobře přenášelo a zároveň nezmačkalo, zaručí zákazníkovi výměnu zboží do dvou týdnů od prodeje, pokud mu nebude vyhovovat při nošení.

O zákazníka se má prodávající starat i ve věcech, které s nákupem obleku bezprostředně nesouvisí. Například když klientovi chybí knoflík u kabátu, dostane nový jako pozornost podniku (v dílně mu ho prodavač hned přišije). Nebo vstoupí-li někdo se špatně zabaleným balíčkem zakoupeným jinde, prodavač musí ochotně nabídnout, že ho zabalí znovu.

Každý prodavač může obsluhovat vždy pouze jednoho zákazníka, kterému věnuje maximální péči. Pouze v případě, kdy do obchodu přijde spěchající člověk, může se prodavač zeptat prvního klienta, zda může druhého obsluhovat současně. Pokud však klient nesvolí, musí prodavač zůstat pouze u prvního.

Rolný dále například tvrdí, že 80 % nakupujících jsou ženy (i když Rolný vyrábí pouze pánskou a chlapeckou konfekci). Muži si často berou na nákupy s sebou manželku či matku, které jim radí, co mají koupit. Prodavač si proto musí všimnout i žen, nikoli pouze mužů, který si vybírá oblek. Je proto zásadní rozdíl, pokud přijde do obchodu muž sám nebo si přivede doprovod. Muži se totiž musí nabídnout to, co se nejlépe prodává, protože se jedná o osvědčenou kvalitu. Naopak ženy chtějí vždy něco zvláštního, co ještě nikdo nemá. Zajímá je jakost a vzhled spíše než cena. Je tedy vždy nutné odhadnout, co nabídnout. Pokud se muž se ženou nemohou shodnout na volbě obleku, prodavač se má vzdálit a nechat je o samotě.

S každou osobností je třeba jednat jinak. Je nutné, aby obchodník firmy Rolný byl schopen odhadnout klientův naturel, co zákazník očekává a co lze očekávat od něj. Je-li například klient nepříjemný, nezna-

mená to, že nemůže být dobrým zákazníkem. Je nutné jej sledovat už při vstupu do prodejny. Rolný klade svým zaměstnancům na srdce, že nesmějí zákazníka nikdy posuzovat podle obleku – ti s nejlepším oblekem údajně jsou nejhoršími zákazníky, protože mají méně peněz, než by prodavač předpokládal. Podle límečku nebo vázanky musí prodavač poznat, zda je klient staromódní nebo moderní. Podle správného odhadu pak také nabízí nové produkty.

Typy zákazníků

Rolný se zamýšlí i nad jednotlivými typy zákazníků. Ty rozděluje do skupin a navrhuje nejlepší způsob, jak jim vyhovět:

1. Přítel – je v obchodě často, už se s personálem zná. Často si přijde jen popovídat. Takového člověka nikdy není vhodné jakýmkoli způsobem přehlížet či dokonce vyhánět, šíří totiž pravděpodobně dobré jméno firmy. Vždy mu musí být nabídnuta židle a případně občerstvení. Přijde-li do obchodu jiný klient, „přítel“ jistě ochotně počká, až nově přichozího prodavač obslouží.
2. Nemluvící – velmi složitá povaha, není jednoduché zjistit, co se mu líbí a co mu vyhovuje. Prodavač na něj nesmí příliš mluvit, většinou to nemá klient rád.
3. Popudlivý – nutno jednat s ním v rukavičkách, často navíc spěchá.
4. Pomalu se rozhodující – klient chce znát přesně jakost látky, způsob ušití. Je třeba mu vše srozumitelně vysvětlit. Jakmile je zákazník přesvědčen, stává se stálým klientem.
5. Nerozhodný – jedna z nejobtížnějších skupin klientů. Nevědí totiž, co chtějí, a bojí se, že nakoupí špatně. Nejvíce na ně platí suggestivní otázky (viz dále). Dále je vhodné nabídnout takovému typu možnost vrácení zboží, které mu nebude vyhovovat. Prodavač se musí snažit všechny problémy rychle vyřešit, nabízet různé možnosti výběru zboží a služby, které firma nabízí.

6. Podezřívavý – ve všem hledá podvod a nečisté jednání. Je nutné jednat s ním naprosto otevřeně, vše mu vysvětlovat a vždy se ho ptát na jeho vlastní názor. Je vhodné položit mu několik otázek volených tak, aby na ně musel odpovědět „ano“, či uvést několik osobních zkušeností, se kterými se nedá než souhlasit.

Proces prodeje

Rolný ve svém návodu rozděluje proces prodeje do několika fází. Nejdříve přichází zákazník do obchodu, následuje první část – prodejní úvod a přiblížení. Na ty navazují fáze označované jako pocit potřeby, pocit přání a zakončení. První fáze zahrnuje příchod zákazníka, pozdravení a sdělení, co si klient přeje. Pokud již zákazník vysloví přání zakoupit si nový oblek, ví prodavač jistě, že klient pociťuje potřebu. Dostane-li se pak celý obchod až do závěrečné fáze, vysloví zákazník otázku „Kolik to stojí?“ To znamená, že již vážně uvažuje o koupi konkrétního obleku. Ukáže-li nyní prodavač další oblek, udělá chybu. Zákazníka tím totiž rozptyluje. Prodavač musí naopak bedlivě sledovat, v jaké fázi se klient nachází, a vést ho dál.

Majitel podniku podrobně instruuje své zaměstnance, jak se chovat již v prvním okamžiku kontaktu se zákazníkem. Správný zaměstnanec firmy zdraví vždy „Dobrý den“, protože podle Rolného je doba, kdy se užívalo např. „Rukulíbám, milostivá paní“, už pryč. Vstoupí-li do obchodu známý člověk, je třeba pozdravit a oslovit ho jménem (event. hodností či názvem povolání: „Dobrý den, pane učiteli“), takové jednání na zákazníka zapůsobí. Vejde-li do obchodu žena, nelze často poznat, zda se jedná o slečnu či paní. Rolného rada je prostá – mladě vypadající ženě se má říkat slečno. Buď slečnou opravdu je, nebo bude polichocena, že jako slečna stále vypadá, ačkoli je třeba již několik let vdaná. Starší ženy zase prodavač má vždy oslovovat paní. I v případě, že je stále svobodná, se s největší pravděpodobností neurazí.

Zákazníka správný obchodník nikdy nesmí přivítat slovy „Copak si přejete?“ protože tak prý „vítá pán žebráka“. Vhodnější je prostá

otázka „Čím mohu posloužit?“ jasně vymezující postavení prodavače k zákazníkovi. Rolný ale také své zaměstnance nabádá, aby se nechovali vůči svým klientům poníženě. Tvrdí, že prodávající a kupující jsou si vlastně rovni – zákazník platí a prodavač mu dává oblek. Dříve byla podřízenost prodavače běžná, v této době ale už nastává rovnost mezi účastníky obchodního jednání.

Přijde-li do obchodu cizinec snažící se mluvit česky, nikdy na něj prodavač nesmí začít mluvit německy nebo jakýmkoli jiným jazykem, o kterém se domnívá, že komunikaci poslouží lépe. Cizinec může být na svou znalost češtiny hrdý, nebylo by vhodné ho urazit postojem, který naznačuje, že jazyk dobře neovládá. Obchodník se musí snažit klientovi porozumět a vyhovět.

Po uvítání klienta v obchodě a projevení jeho zájmu o nový oblek, musí obchodník zjistit, jaký oděv vlastně zákazník potřebuje – oblek slavnostní, vycházkový apod. Poté prodavač rychle najde obleky odpovídající příležitosti a velikosti a předvádí je zákazníkovi. Toho by měl pro tuto fázi, pokud je to možné, usadit na židli, aby se cítil pohodlně. Obleků by měl prodavač přinést málo, nejvíce čtyři. Větší počet by zákazníka mohl mást. Prodávající nikdy nesmí začít jeden z obleků chválit, musí nechat na zákazníkovi, aby si sám vybral. Vidí-li zájem o konkrétní oděv, může prodavač zmínit jeho výhody. Nikdy však nemá prosazovat jeden typ obleku, vzbuzoval by v zákazníkovi podezření, že jde buď o oblek nejdražší, nebo nejhůře prodejný. Pokud se některý z obleků zákazníkovi líbí, vyzkouší si ho. Dobrý prodavač nikdy zákazníkovi nelže, netvrdí mu, že mu oblek sluší a výborně mu padne, není-li to pravda. Kdyby zákazník uvěřil a koupil si oblek, který mu nesedí, všimlo by si toho záhy jeho okolí a on ani jeho známí by už do takového obchodu nepřišli.

Pokud se zákazník bude ptát na kvalitu výrobku, vždy musí slyšet pravdu – vybral-li si levnější a méně kvalitní oblek, musí vědět, že vydrží třeba jen jeden rok. Na druhou stranu je ale dobré zdůraznit, že

za danou cenu je možné si koupit dva obleky ročně. Zákazník tak může častěji měnit svůj šatník a být vždy módně oblečen. Kvalitnější a dražší oblek pak zaručuje delší trvanlivost a lépe drží tvar.

Je-li to třeba, může prodavač navrhnout úpravu oděvu, jako například zkrácení kalhot či rukávů, zúžení nohavic apod. Přitom je vhodné podotknout, že konfekce má sice tu nevýhodu, že oděvy nejsou šité na míru zákazníka, ale na druhou stranu může krejčí zakázku zkazit a zákazník by přišel o zakoupenou látku a oblek by stejně neměl. Prodavač se má umět vyrovnat i s případem, kdy zákazník nemá klasickou konfekční postavu, např. má nějakou tělesnou vadu. Umí upravit kalhoty tak, aby „seděly“ i muži, který má jednu nohu kratší. Sako dokáže správně povolit či zapošíť, aby byl co nejméně vidět hrb na zákaznickových zádech apod.

Prodavač nikdy nemá sdělovat zákazníkovi cenu obleku jako jednu z prvních informací. Nejdříve pohovoří o kvalitě látky, střihu a příležitosti, ke které se oblek hodí. Až na přímou otázku ze strany zákazníka sdělí prodávající cenu oděvu (nejlépe až po vyzkoušení obleku klientem). Vždy se však snaží říct cenu v co nejvhodnějším okamžiku, tj. v době, kdy má zákazník největší touhu oblek koupit. Částku sděluje prodavač jistě a klidně, aby zákazník nenabyl dojmu, že je vysoká.

Prodavač má i s tím nejlevnějším oděvem zacházet jako s cenným zbožím. Tak snáze utvrdí zákazníka v tom, že prodávané zboží je kvalitní a stojí za to ho zakoupit. Stejně tak opatrně ale musí také zacházet s oděvem, který má zákazník na sobě a při zkoušení ho odloží. Jinak by klient mohl nabýt dojmu, že je špatně či nevkusně oblečen, a urazit se. To by jistě nebylo záměrem šikovného obchodníka.

Ve svém volném čase nebo v době, kdy se obchodu příliš nedaří, chodí dobrý prodavač (a zvláště pak obchodvedoucí) reprezentovat podnik ve společnosti. Tam se vždy chová uctivě a dodržuje zásady slušného chování. Je jeho povinností hodně a často chodit do společnosti, šířit dobré jméno firmy. V žádném případě se ve společnosti nesmí opít.

Další nápady, jak zvýšit obrát v obchodech, nechává Rolný na úsudku svých zaměstnanců. Oni sami vědí nejlépe, jak se přizpůsobit prostředí, ve kterém se obchod nachází, znají mentalitu lidí v obci a okolí. Za všech okolností se mají snažit najít způsob, jak přilákat nové zákazníky do své prodejny, jak si je udržet a jak stále zvyšovat obrát své pobočky.

Reklamace

Při prodeji občas nastává i méně příjemná situace, kterou dobrý obchodník umí s jistotou vyřešit. Zákazník může přijít zboží reklamovat. Arnošt Rolný nabádá své zaměstnance, aby byli v každém případě a za všech okolností k nespokojeným zákazníkům vstřícní a snažili se jim ve všem vyhovět. Rolný totiž tvrdí, že spokojený zákazník o své spokojenosti nehovoří. Naopak nespokojený rozšíří špatné mínění o firmě velmi rychle. Jediné, před čím je třeba mít se na pozoru, je zákazník, který si v reklamování zboží libuje a chodí vracet takřka všechny oděvy, které si v obchodě koupí – jen takového může prodavač zdvořile odmítnout.

Prodavač projevuje své pochopení a přenechá následné jednání s klientem obchodvedoucímu. Klient pak má pocit důležitosti, že jeho problém řeší nejvýše postavená osoba v obchodu. Po vysvětlení závady na obleku nesmí dát obchodvedoucí najevo údiv, vypadalo by to jako nedůvěra v pravdomluvnost zákazníka. Klient se potřebuje „vymluvit“, aby z něj spadlo napětí a aby měl pocit, že vše potřebné již obchodvedoucímu vypověděl. Pak vedoucí vždy zákazníkovi sdělí, že jeho požadavkům bude vyhověno. Reklamující pak často sám ustoupí ze svých nároků, protože vidí, že se s ním jedná slušně a ochotně. V některých případech svou reklamaci dokonce zruší za příslibu, že pokud bude nedostatek ještě určitou dobu přetrvávat (například barvení límce), oblek mu v obchodě vymění. Mnohdy se pak obchodníkovi podaří přesvědčit zákazníka, že škoda bude napravena přesně podle jeho přání.

Sugestivní otázky

V závěru své brožury o chování dobrého obchodníka Arnošt Rolný uvádí několik příkladů tzv. sugestivních vět. Ty měly obchodníkům po-

moci při prodeji oděvů. Doporučoval nikdy nepokládat otázky negativně, pokud obchodník nechce, aby mu bylo negativně také odpovězeno (např. „Nezdržuji Vás?“). Podle Rolného také není dobré pokládat otázky, které by mohly působit nejistě („Líbí se Vám tento oblek?“). Lepší je volit otázky, na které zákazník musí odpovědět přímo, např. „Která barva se Vám nejvíce líbí? Které sako lépe sedí?“

V otázkách by prodavač neměl používat podmiňovací způsob. Naopak, z jeho dotazů musí být cítit jistota. Zákazník musí vědět, že prodavač svému řemeslu rozumí, a snáz pak dá na jeho rady. Prodavač tak může kupujícímu takřka vsugerovat, že se mu líbí právě ten konkrétní oblek.

Obchodník by měl být schopen najít na zboží vždy nějakou zajímavost. Nemůže-li se zákazník rozhodnout, je dobré zdůraznit, čím se daný výrobek liší od ostatních, v čem je lepší či proč má jiný vzor. Tak může být zákaznickovo rozhodování značně usnadněno.

Námitky

Zákazník, který rozumí textilní problematice (například druhům látek), může uzavřít velmi dobrý obchod, ale většinou jen v případě, že prodavač také prokáže perfektní odborné znalosti. Potřebuje tedy znát látky, ze kterých se obleky šijí, vědět, jak je čistit, jaká je jejich mačkavost – a vše to také dokáže prokázat. Například čistě vlněnou látku obchodníci dokazovali zkouškou ohněm (látko nehoří), nemačkavost pak dokazovali prostým zmačkáním látky v dlani.

Jen tím, že dokáže jistě zodpovědět každou zákaznickou otázku, přesvědčí prodavač klienta, že nakupuje u správného podniku. Na každou otázku ale samozřejmě odpoví vždy velmi uctivě, často dá zákazníkovi za pravdu a jeho tezi pouze upřesní.

Námitky týkající se ceny lze snadno odvrátit přesvědčováním o vysoké kvalitě. Je dobré připustit, že v jiném obchodě mají podobný oblek levnější, ale u Rolného se zákazník dočká kvality a bude moci nosit oblek třeba pět let.

Jediná zásada, ze které prodavač nikdy nesmí ustoupit, je požadavek slevy. V prodejnách podniku Rolný neexistují individuální slevy. Jediné možné snížení cen je při slevovací akci. Při takovém požadavku je nutné zákazníkovi vysvětlit, že ceny jsou kalkulované na nejnižší možnou hranici, a není tudíž možné dávat na zboží další slevu.

Zbožímetr

Poslední radou, kterou Rolný udílí svým podřízeným a která má usnadnit orientaci ve zboží v prodejně, je tzv. zbožímetr. Je to jakási tabulka, do které si každý obchodník vyplní údaje potřebné k prodeji obleku a snaží se si informace zapamatovat a tabulku mít při sobě pouze pro případ nutnosti. V tabulce byly obsaženy údaje: barva, bezpečnost (pevnost), cena, čistota, dotyk (omak), investice (dobré uložení peněz), jakost a materiál, móda, pohodlí, porovnání s jinými obleky, rentabilita, síla látky, trvanlivost, tvar, velikost, vhodnost, způsob výroby, vzhled, zdraví (vzdušnost) a zpracování. Tyto údaje měly pomoci prodavači systematicky utřídit a zapamatovat si vše, co o novém výrobku potřebuje vědět.¹⁴³

Zakládáním vlastních obchodů se podstatně zjednodušil a zefektivnil prodej firemního zboží. Rolný už nepotřeboval žádné zprostředkovatele, v obchodech byli jeho zaměstnanci. Vzhled a umístění filiálek patřily k základům marketingových strategií firmy stejně jako korektní a odborné jednání obchodníků. Díky vlastní síti prodejen podnik získal také podstatně větší flexibilitu – vyšší odbyt zboží a tím i větší a rychlejší obrat a návratnost financí, které mohl použít k výrobě dalších oděvů. Podnikatelský záměr Rolného byl při zakládání poboček jasný: firemní prodejna zaručovala přímý zisk, zviditelňovala podnik a umožňovala využít v maximální míře vlastní obchodní i reklamní strategii, která se prokázala jako efektivní. Proto také měli být zaměstnanci ve filiálkách zainteresovaní a firmě oddaní lidé, kteří jí svým chováním

¹⁴³MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Etický kodex zaměstnanců filiálek. Inv. č. 90, karton 23.

a poskytovanými službami budou vytvářet dobré jméno v očích zákazníků. Jejich pozitivní postoj byl motivován systémem odměn i možností profesního růstu, řízen přímými pokyny a návody, které by Rolný v síti „cizích“ obchodních domů se širokým sortimentem nemohl prosadit.

Základy celého prodejního systému převzal Rolný od Bati,¹⁴⁴ který rovněž stavěl služby ve svých prodejnách nad okamžitý zisk. Právě poskytování služeb bylo základem úspěchu v získávání nové klientely a zárukou dlouhodobého trvalého zisku. Jednalo se o nově zaváděný systém, který Baťa začal používat ve svých prodejnách už na počátku 20. let. Dílna přímo v prodejně a další doplňkové služby znamenaly podstatné zlepšení komfortu klientů a spokojení zákazníci také častěji nakupovali.

5.3.8 Marketing

Hustá a promyšleně rozvržená síť obchodů po celé Československé republice byla předpokladem pro úspěch sériové výroby oděvů. Ovšem samotná existence filiálky ještě nezaručovala získávání klientely. Bylo nutné získat přízeň zákazníků a bojovat o její udržení hned několika způsoby. Na potenciální i stálé zákazníky podnik působil přímo v obchodech či prostřednictvím letáků a inzerce v tisku. Přípravu těchto strategií a materiálů zajišťovalo reklamní oddělení firmy, v němž pracovalo pět až deset zaměstnanců.¹⁴⁵ Jako samostatné oddělení vzniklo v roce 1928 a podléhalo pouze obchodnímu řediteli Aloisi Čížovi, finančnímu

¹⁴⁴Dokládá to dopis Rolného Baťovi, v němž se zmiňuje o tom, že je přesvědčen o výhodnosti stavění sítě vlastních prodejen, což mu umožňuje poskytovat takové služby zákazníkům, které naplňují jejich představy a potřeby jakožto konsumentů. Ačkoli je dochovaný dopis neautorizovaný, lze se oprávněně domnívat, že jeho autorem je právě Arnošt Rolný – píše zde taktéž o veřejné kalkulaci, což byl Rolného originální propagační tah; Národní technické muzeum: *F. X. Hodáč*. Neautorizovaný dopis adresovaný firmě Baťa napsaný v Prostějově dne 1. července 1935. Krabice č. 3.

¹⁴⁵MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Záписы ze schůzí. Inv. č. 88, karton 20.

řediteli Josefu Matouškovi a samozřejmě majiteli Arnoštu Rolnému.¹⁴⁶ Zaměstnanci reklamního oddělení připravovali veškeré propagační materiály, jejich úkolem bylo zpracovat každý z nich jak po grafické, tak i stylistické stránce. Návrhy na vytváření nových materiálů pak podávali nejen tito odborníci, ale stejnou možnost měli potencionálně všichni zaměstnanci (Arnošt Rolný pravidelně žádal v oběžnících zaměstnance, aby své případné nápady a podněty přednesli na oddělení).¹⁴⁷

Vedle reklamních letáků, které bylo možno získat například v prodejnách, připravovalo reklamní oddělení čtyřikrát ročně katalogy pro prezentaci nových kolekcí, zajišťovalo inzerci v tisku a vymýšlelo soutěže a akce pro zákazníky. Vždy muselo rychle reagovat na měnící se trendy a oslovovat pokud možno více lidí než konkurence. Do propagačních akcí a materiálů, které firma pro své zviditelnění a prosazení se na trhu vytvářela, bylo investováno kolem tří milionů korun ročně. Vzhledem k tomu, že to byla ve firemním rozpočtu vysoká částka, je zřejmé, jak velký důraz Rolný na propagaci kladl.

Konkurence a spolupráce Arnoštu Rolnému nejsilněji konkuroval Jan Nehera, rovněž prostějovský výrobce konfekce, jehož cílovou zákaznickou skupinou byli lidé ze stejných sociálních vrstev a se shodnou kupní silou, jaké oslovoval i Rolný. Konkurenční boj obou podniků byl hlavně ve třicátých letech velmi ostrý. Podnikatelé vynakládali na své reklamní kampaně velké finanční prostředky. V roce 1933 přišel jeden z vrcholů vzájemné soutěže, Rolný utratil za propagaci své značky o 1,5 miliónu korun více než v jiných letech, což znatelně snížilo firemní zisk.¹⁴⁸

¹⁴⁶Tamtéž.

¹⁴⁷MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Oběžníky. Inv. č. 78, karton 19.

¹⁴⁸Za rok 1933 vykázala firma čistý zisk 348 000 Kč, což je sice jen o 16 000 Kč méně než v předcházejícím roce, je ale nutné brát v úvahu, že roku 1932 obrat firmy byl 26.478 000 Kč a v následujícím roce 30.325 000 Kč. Obrat se tedy meziročně zvýšil o téměř čtyři miliony korun, čistý zisk však klesl. Vzhledem k tomu, že v daném

Soupeření mezi oběma firmami a spory o formy propagace vyústily i v několik soudních žalob, podaných tou či onou stranou, většinou ale byly před soudním projednáváním staženy. Například v roce 1936 Nehera obvinil Rolného, že na svých letácích nepravdivě představuje firmu jako největší konfekcionářský podnik, a dané tvrzení se snažil rozporovat. Tyto případy končily patem – Nehera musel například uznat, že jeho firma nikdy nepřekonala obraty firmy Rolný, ten zas naopak připouštěl, že Nehera má více prodejen.¹⁴⁹ Takovéto střety k soudu nikdy nedospěly, přesto konkurenční boj dvakrát vyústil v otevřené soudní spory, v nichž se jednalo o „přetahování“ schopných obchodvedoucích.

Rolný si uvědomoval, že má-li být jeho reklamní kampaň skutečně účinná, měl by najít mezi úspěšnými podnikateli spojence, s nímž by vytvořil společnou a účinnou reklamní politiku firmy, od nějž by se naučil, jak vést efektivní propagační kampaň. Je logické, že takový rádce nemohl být konkurentem z oboru, ale zároveň by se měl pohybovat v oboru příbuzném. Proto se nakonec Arnošt Rolný v roce 1935 dohodl na spolupráci s obuvnickým magnátem Janem Antonínem Bařou.¹⁵⁰ Tak mohlo vzniknout heslo „Obuv Bařa, oblek Rolný“ a následná široká kampaň pomohla zvednout celkový obrat v roce 1936

období Rolný příliš neinvestoval do rozšiřování či modernizace závodu, je zjevné, že valnou část prostředků využil právě pro propagaci svého zboží v rámci konkurenčního boje s Janem Neherou; Archiv České národní banky: *Anglo-československá a Pražská úvěrní banka*. Protokoly ze schůzí výkonného výboru. Přílohy výkonného výboru. PÚB/74-1, příloha č. 23.

¹⁴⁹MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Spory s Janem Neherou 1932-1938. Inv. č. 59, karton 14; ZA Opava, pob. Olomouc: *Krajský soud Olomouc*. Spor s Neherou o přetahování zaměstnanců, 1933-1935. Sig. Ck II 558/33, karton 27.

¹⁵⁰Rolný se s Bařou dohodl na užití jména jeho firmy ve svém propagačním sloganu pod příslibem dodání 500 kusů pánských obleků v hodnotě 266,- Kč, které měl Bařa použít jako odměnu pro své zaměstnance; MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Korespondence reklamního oddělení a Arnošta Rolného s firmou Bařa (září-listopad 1935). Inv. č. 49, karton 9.

o téměř 36 %.¹⁵¹ Rolný si také od Bati koupil tři malá letadla, která využíval pro propagační účely – letadlo za sebou vleklo reklamní transparent.¹⁵²

Strategie K prosazování se na československém trhu používal podnik několik typů marketingových strategií. Firma Rolný, stejně jako Nehera, byla zacílena především na střední sociální vrstvu obyvatel. Vyráběla pánské, chlapecké a dětské obleky vždy v několika cenových a zároveň kvalitativních úrovních (viz dále). Tím si zajišťovala přístup k nižší i vyšší střední společenské vrstvě. I méně majetní lidé si mohli dovolit zakoupit u Rolného nový oblek. Movitější zákazníci si pak mohli pořizovat kvalitnější oděvy vhodné jak do zaměstnání, tak pro společenské akce. Právě oni si pro běžné nošení pořizovali konfekční zboží. Bylo levnější, poměrně dobré kvality, a proto si zákazník mohl dovolit koupit si v další sezóně nový módní oblek. Na bohaté muže Rolný své reklamní akce příliš nezaměřoval, protože ti stále dávali přednost oblekům šitým na míru. Konfekční oblek nebyl tak kvalitní a často přesně neodpovídal zákaznickově postavě.

Sjednocení cen a veřejná kalkulace Snad nejlákavější byla pro nové i stávající klienty cenová politika firmy. Vzhledem k tomu, že se soustředila převážně na střední vrstvu, potřebovala ve svém marketingu zaujmout zákazníky především svou cenovou nabídkou. Chtěl-li podnik obstát v konkurenčním boji, otázka cen byla rozhodující.

¹⁵¹ Archiv ČNB: *Anglo-československá a Pražská úvěrní banka*. Protokoly ze schůzí výkonného výboru. Přílohy výkonného výboru. PÚB/85/1-1, příloha č. 9; MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Propagační materiály. Výstřižky z novin. Inv. č. 51, karton 10.

¹⁵² MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Interní korespondence reklamního oddělení. Inv. č. 48, karton 8; Myška, M.: *Historická encyklopedie podnikatelů Čech, Moravy a Slezska do poloviny XX. století*. Ostrava 2003, s. 396.

Rolný tuto záležitost rozhodně nepodceňoval. Své oděvy měl vždy roztríděné do několika skupin podle cenové hladiny. Ve dvacátých letech ale pro každý druh obleku kalkuloval vlastní cenu. Až v roce 1930 se inspiroval baťovským systémem cenění zboží a v lednu 1931 zavedl tento způsob také ve svých filiálkách. Veškeré zboží tak bylo rozděleno do čtyř kategorií s jednotnými cenami. Na rozdíl od Bati firma Rolný kalkulovala ceny tak, aby nekončily číslicí 9, ale vždy 6. V prodejnách podniku se tedy od počátku roku 1931 prodávalo pouze za ceny 66,- Kč, 166,- Kč, 266,- Kč a 366,- Kč.¹⁵³ Právě fakt, že Rolný zaokrouhlil všechny ceny tímto způsobem, byl důvodem k tomu, že hlavním firemním sloganem pro nadcházející sezónu bylo „Jsme levnější než Baťa“. Tento „tah“ měl na obyvatelstvo nemalý vliv, zaokrouhlení cen (které pak vypadaly opticky nižší) a jejich jednotnost a jednoduchost pomohly ke zvýšení celkového firemního obrátu o více než šest milionů Kč oproti roku 1930.¹⁵⁴

Největší ohlas, a to jak u široké veřejnosti, tak u médií, si ale firma získala novinkou roku 1933 – „veřejnou kalkulací“. Podnik se ve svých filiálkách snažil poskytovat co nejlepší služby všem zákazníkům. Podle jejich reakcí byl přístup a chování prodávačů a obchodvedoucích velmi pozitivně vnímán. Rolný tak chtěl objevit nový způsob, jak se klientům přiblížit, působit lidsky a zároveň profesionálně a hlavně chtěl dát najevo, že firma pracuje poctivě a ve prospěch svých zákazníků. Všechny podmínky se podařilo splnit, když podnik přišel s „veřejnou kalkulací“, u všech oděvů byla k firemní visačce přidána informace o kalkulaci kompletního oděvu. Ta obsahovala všechny základní položky jako nákup materiálu, platy a mzdy zaměstnanců nebo zisk. Ve výlohách pak byly viditelně umístěny tyto letáčky spolu s nápisy např. „Jak jsem byl stvořen“ nebo „Dobrá služba zákazníkům v číslech“.

¹⁵³MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Katalogy. Inv. č. 49, karton 9.

¹⁵⁴Archiv ČNB: *Anglo-československá a Pražská úvěrní banka*. Protokoly ze schůzí výkonného výboru. Přílohy výkonného výboru. PÚB/98-1, příloha č. 12.

Příklad veřejné kalkulace jednoduchého vycházkového obleku:¹⁵⁵

Látka 2,80 m á 23,70 Kč	66,35 Kč
Doplňky (podšívka, výztuž, plátno, žíně, vata, látka na kapsy, knoflíky, nitě)	29,42 Kč
Mzda krejčího – sako	17,22 Kč
Mzda krejčího – vesta	7,70 Kč
Mzda krejčího – kalhoty	8,90 Kč
Režie centrály (platy střihačů a personálu, dodávka, transport, osvětlení, úroky atp.)	9,60 Kč
Režie filiálky (nájem, platy, provize, topení, osvětlení, reklama atp.)	17,55 Kč
Daň z obratu a další daně	4,65 Kč
hline Sociální odvody	1,55 Kč
Zisk	3,06 Kč
Celkem	166,00 Kč

Příklad veřejné kalkulace raglánu za stejnou cenu:¹⁵⁶

Látka 2,80 m á 23,00 Kč	64,40 Kč
Doplňky (podšívka, výztuž, plátno, žíně, vata, látka na kapsy, knoflíky, nitě)	27,60 Kč
Mzda krejčího	38,00 Kč
Režie centrály (plat střihačů a personálu, logistika a transport, osvětlení, úroky atp.)	9,10 Kč
Režie filiálky (nájem, platy, provize, topení, osvětlení, reklama atp.)	17,55 Kč
Daň z obratu a další daně	4,65 Kč
Sociální odvody	1,55 Kč
Zisk	3,06 Kč
Celkem	166,00 Kč

Veřejná kalkulace výrobků zaznamenala nebývalý úspěch, otevřenost firemního počínání našla ohlas masového charakteru. V tisku vycházely články obdivující nový přístup k prodeji oděvů, ale také k zákazníkům. Asi lze částečně pochybovat o relevanci všech údajů, protože

¹⁵⁵MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Propagační materiály. Inv. č. 49, karton 9.

¹⁵⁶Tamtéž.

některá data (například výše mezd a platů či přesné daňové odvody) nejsou dostupná a jiná se často měnila (například ceny surovin), je ale možné usuzovat, že Rolný se v prodeji nesoustředil primárně na zisk. Kombinací nabízených služeb, sítí vlastních obchodů a bohatou propagační činností se snažil docílit co největšího obrátu ve zboží. Vysoký odbyt, ačkoli z jednoho obleku nebyl profit nijak výrazný, mu zaručoval dostatečný čistý zisk potřebný k další expanzi a rozvoji podniku. Kvalitními službami si pak dokázal zajistit četné stálé zákazníky, díky kterým každoročně dosahoval zvyšujících se obrátů.

Zákazníka měla hned na první pohled zaujmout i výloha obchodu. Reklamní oddělení na každou část sezóny vytvořilo vzor, jak má výkladní skříň vypadat. Nebylo tedy plně v kompetenci obchodvedoucího, jak svou výlohu upraví. Výkladní prostory všech filiálek měly vždy stejný styl výzdoby, použité barvy či aranžmá figurín, oblečených do oděvu předepsaného reklamním oddělením. Instrukce, jak upravit výlohy, dostávali obchodvedoucí prostřednictvím firemních oběžníků, zde uvedené pokyny museli plně respektovat a uspořádat podle nich všechny materiály – figuríny, plakáty a letáky, informace o nové soutěži nebo slevovací akci.¹⁵⁷ Prakticky jedinou věcí, ve které měl obchodvedoucí „volnou ruku“, bylo přizpůsobení výzdoby konkrétním proporcím výkladního prostoru. Ačkoli se Rolný snažil, aby jeho prodejny byly (podobně jako Baťovy) v rohových domech nebo v domech s velkou výlohou, nebylo možné mít všechny výlohy stejných rozměrů. Obchodvedoucí se drželi pokynů, které dostali, posloupnost uspořádání zůstávala zachována, pouze u příliš velkých výloh mohl prodavač přidat nějaké propagační materiály (samozřejmě ve stylu daného období).

V obchodech také mohli klienti najít aktuální katalog firmy Rolný. Ten vycházel čtyřikrát ročně – pro každou sezónu jeden. Jeho rozsah se pohyboval kolem dvaceti stran. Většinu zabírala přirozeně pánská

¹⁵⁷MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Předpisy a pravidla fungování filiálek. Inv. č. 89, karton 23.

móda. Na každé straně byly maximálně dvě fotografie modelu v obleku. Obrázek často napodoboval pozici či akci, při které je vhodné mít oblek na sobě – jednou je model oblečen jako úředník a je vyfocen například v bance, jindy je v dražším obleku v divadle. Rolný se tak snažil usnadnit zákazníkovi výběr, vyobrazení oděvu sloužilo k autoidentifikaci zákazníka s produktem.¹⁵⁸

Periodika a inzerce Firma Rolný ve svých propagačních aktivitách nechtěla „pouze“ získávat nové a nové zákazníky. Stála především o to udržet si ty stávající. Kromě klasických akcí upozorňujících například na novou kolekci se Rolný snažil získat si stálého klienta i tím, že vydával vlastní časopis s názvem *Oděvní zpravodaj*. Vycházel jednou měsíčně a vedle informací o novinkách v podniku se věnoval také dalším sdělením, které lidi zajímaly. Časopis měl pobavit celou rodinu zákazníka. Firma nechávala tisknout na 60 000 výtisků, které stálým zákazníkům bezplatně posílala poštou domů, pro ostatní byl k dispozici v prodejnách za 5 haléřů.¹⁵⁹

Do časopisu pravidelně přispívali zaměstnanci firmy – úvodník vždy psal ředitel Josef Matoušek, zde upozornil například na novou soutěž nebo slevovací akci. Vrchní grafik Jiří Meixner měl na starost sestavení fotografií dokládajících nové módní trendy. Vedoucí reklamního oddělení Josef Wobořil připravoval „módní hlídku“, článek pojednávající o tom, co se bude nosit, jak se vhodně obléci na různé typy společenských akcí apod. Svůj článek pak doplnil fotografiemi známých osobností s komentářem, jak jsou oblečeni.

Oděvní zpravodaj se ale nevěnoval pouze módě, své místo tu měla i zábavná četba – čtenáři tu vždy našli krátký zábavný nebo detek-

¹⁵⁸MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Katalogy. Inv. č. 49, karton 9.

¹⁵⁹MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Zápisy ze schůzí. Inv. č. 88, karton 20.

tivní příběh. V každém čísle byla také dvoustrana „Dětský koutek“, část věnovaná různým hádankám a hrám.¹⁶⁰

Rolný neopomíjel ani nejzákladnější způsob reklamy – inzerci v tisku. Nejprve s ní začal v časopisech (např. *Letem světem* či *Květy*) a lokálních denících a týdenících.¹⁶¹ V inzerátu byl vždy pod ilustračním obrázkem (pánský oblek či muž v obleku) použit aktuální reklamní slogan pro danou sezónu, který upozorňoval buď na nějakou novinku či změnu, nebo na kvalitu, cenu a spolehlivost výrobků firmy. Nejznámějšími slogany se staly např.: „Šaty dělají člověka. . .“ (1927/1928), „Jsme levnější než Baťa“ (1931), „Rolný, největší továrna na oděvy“ (1933), „Na jaro. . . s fialkou v oděvu Rolný“ (1934), „Obuv Baťa, oblek Rolný“ (1936), „Rolný – móda světového formátu“ (1936/37).¹⁶² V regionálních tiscích byla navíc často uvedena adresa nejbližší filiálky (případně většího počtu obchodů). V tom bylo inzerování v necelostátních denících pro podnik výhodnější, protože mohl své klienty navést do konkrétní prodejny a tím výrazně usnadnit jejich rozhodování, kde oblek případně zakoupí.

Kromě letáků a inzerátů v novinách a časopisech Rolný upoutával pozornost již zmíněnými letadly, která za sebou vlekla transparent nebo se z nich vyhazovaly letáky, a také reklamními rozhlasovými vozy. Ty pak nejčastěji při příležitosti otevření nové prodejny jezdily po daném

¹⁶⁰MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Časopis *Oděvní zpravodaj*. Inv. č. 80, karton 20.

¹⁶¹Rolný neinzeroval v celostátních denících, protože v inzerátech byla vždy uvedena adresa nejbližší filiálky v daném regionu. Inzeroval tak například v Hanáckých listech, Hlasech z Hané, Libereckém deníku, *Večerníku Praha* apod.; MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Výstřižky z novin. Inv. č. 51, karton 10.

¹⁶²MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Výstřižky z novin. Inv. č. 51, karton 10; Uchalová, E.: *Česká móda 1918-1938. Elegance první republiky*, s. 102–103; Šimek, R.: *Slavní podnikatelé – Arnošt Rolný*. In: *Profit – podnikatelský týdeník*. 2005; Geršlová, J.: *Průkopník průmyslu konfekce*. In: *Českomoravský Profit*, roč. 8, č. 3, s. 26.

městě a pomocí tlampače lákaly nové zákazníky do obchodu. Na autě bylo také vyobrazení bílého panáčka, který měl pravou ruku v bok a levou vztyčenou směrem vzhůru – tvarově pak připomínal písmeno R. Pod ním bylo na autě namalované firemní logo a připevněn nápis s adresou nové filiálky. V nových obchodech pak byly k dispozici rovněž různé reklamní předměty, jako tužky nebo balónky.¹⁶³

Firma Rolný investovala do propagace svého zboží každoročně nemalé prostředky. Každá z věcí ale měla svůj smysl, reklama byla vždy pečlivě promyšlená a řemeslně dobře zpracovaná. Inzerce v tisku či vzhled firemních automobilů jistě dokázaly vzbudit pozornost zákazníků. Jednotná upravenost filiálek, jejich servis a také snaha o sepětí s klientem prostřednictvím firemního časopisu pomáhala podniku udržet si svou pozici na československém trhu. Veřejná kalkulace pak byla absolutní novinkou, která upoutala pozornost široké veřejnosti. I díky ní se Rolnému podařilo udržet si prvenství v prodeji konfekční pánské a chlapecké módy před Neherou. Zákazníci byli přesvědčeni o pravdivosti kalkulace, věřili ve skromnost podniku ohledně nízkého zisku. Rolný jim nedal možnost pochybovat o skutečné a prodejní ceně obleku, lidé se tak necítili klamáni. Tím, že si Rolný dokázal získat důvěru statisíců zákazníků, získal také určitou jistotu, že značka Rolný se podobně jako Baťa řadí mezi značky zakořeněné v povědomí obyvatel.

5.3.9 Export

V průběhu 20. a především 30. let se produkty firmy staly vyhledávaným a hojně prodávaným artiklem. Rolného konfekce byla u zákazníků velmi oblíbená, poptávka po ní stoupala, rostl počet firemních obchodů, meziročně se zvyšovala kvantita prodaného zboží a s ní i zisk z prodeje. Díky tomuto velkému úspěchu produktů na československém trhu

¹⁶³Tamtéž; MZA v Brně, pob. Třebíč: *Oděvní průmysl, státní podnik, Prostějov*. Dodatek. Propagační materiály firmy Rolný. Karton 547.

se na počátku 30. let Arnošt Rolný rozhodl expandovat také na trhy zahraniční. Jeho prvotní záměr byl proniknout na západoevropské trhy a konkurovat ostatním velkým producentům konfekčních oděvů.¹⁶⁴

První doklady svědčící o exportu zboží do evropských zemí pocházejí až z roku 1933.¹⁶⁵ Tehdy Rolný jednak reagoval na nabídku Ústředního svazu československého průmyslu na zprostředkování schůzky se zahraničními obchodníky a jednak ve spolupráci s Obchodní a živnostenskou komorou v Olomouci využil možnosti prezentovat své zboží na mezinárodních veletrzích v Berlíně a Paříži.¹⁶⁶ Zde se mu podařilo navázat kontakt s několika obchodníky, s nimiž pak hned v průběhu veletrhů nebo krátce po nich uzavřel kontrakty, specifikující formu vzájemné spolupráce. Arnošt Rolný nabízel zahraničním obchodníkům jednak krátké dodací lhůty objednaného zboží, jednak šestiprocentní provizi z prodejní ceny každého oděvu. Získání noví zástupci firmy tedy neměli žádný fixní plat, nebyli zaměstnanci podniku a jejich výdělek byl závislý pouze na množství objednávaného zboží, tedy na schopnosti získat ve své zemi co největší počet odběratelů. Objednané zboží hradili zástupci fakturami, zpravidla s jednoměsíční splatností.¹⁶⁷

V roce 1937 Rolný prostřednictvím svých zahraničních partnerů vyvážel a prodával své zboží v několika evropských destinacích. Jeho největšími zákazníky byli, co do objemu exportovaných produktů, Fran-

¹⁶⁴Kvůli skartaci (roku 1961) většiny materiálů týkajících se exportních aktivit firmy Rolný není možné vysledovat přesné informace o množství vyváženého zboží ani o výši odměn zahraničních partnerů.

¹⁶⁵Je ovšem velmi pravděpodobné, že Rolný exportoval již dříve, ovšem dnes o tom již nesvědčí žádné prameny. Zmínky o vývozu zboží lze nalézt pouze v příručkách Compass.

¹⁶⁶Národní archiv v Praze: *Ústřední svaz československého průmyslu 1918-1950*. Nabídka spolupráce se zahraničními velkoobchodníky. Sig. II růz./14, inv. č. 202, karton 203; ZA v Opavě, pob. Olomouc: *Obchodní a živnostenská komora v Olomouci*. Šetření a přehled o firmách z obvodu OŽK Olomouc, které projevíly zájem o účast na zahraničních veletrzích. Sig. EL II, inv. č. 18744, karton 2280.

¹⁶⁷MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Korespondence se zahraničními zástupci. Inv. č. 40, karton 7.

couzi. Na francouzském trhu zastupovala podnik Rolný firma Braff, která dodávala obleky do obchodních domů v Paříži. Zde prodané zboží tvořilo nejvyšší podíl v celkovém evropském exportním prodeji Arnošta Rolného. V letech 1937-1938 se do pařížských domů prodalo zboží v celkové hodnotě přesahující 120 000,- Kč.¹⁶⁸

Další obchodní zástupce získala firma ve Švýcarsku, kam dodávala oděvy firmám Kleider AG a Ammann & Co. a obchodním domům Danzas, Globus a Bernstein (v letech 1937-1938 sem bylo dovezeno zboží za 16 000,- Kč). Nezanedbatelnými zákazníky byli rovněž obchodníci z Nizozemí, Belgie a Německa. Sem se dovezly v rozmezí let 1937-1938 oděvy v ceně celkem 42 000,- Kč.¹⁶⁹

V následujících letech Rolný rozšířil vývoz oděvů nejen do dalších evropských států, ale i dalších zemí světa: Rakouska, Norska či Švédska, ale také do Indie, Senegalu, Palestiny, Paraguaye a na Jávě. Objemy dodávaných zakázek ale bohužel nejsou doloženy.¹⁷⁰

Arnošt Rolný se na konci 30. let prosadil nejen na evropském, ale dá se říci také na světovém trhu. Zahraniční obchodní partneři mu zajišťovali pravidelné objednávky zboží celého sortimentu, avšak objemy vývozních dodávek nebyly příliš velké. Konkurence zahraničních výrobců konfekce byla pravděpodobně příliš silná, proto nebylo pro Rolného snadné s ní bojovat. Přesto se snažil najít i v tomto směru účinnou strategii, opět se inspiroval obchodní taktikou firmy Baťa a rozhodl se zřídit v cizině své vlastní filiálky.

¹⁶⁸MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Zahraniční odběratelé – seznamy 1937-1938. Inv. č. 164, karton 33.

¹⁶⁹MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Korespondence se zahraničními zástupci. Inv. č. 40 a 41, karton 7; MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Zahraniční odběratelé – seznamy 1937-1938. Inv. č. 164, karton 33.

¹⁷⁰MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Zahraniční odběratelé – seznamy 1937-1938. Inv. č. 165, karton 33; NA v Praze: *Ústřední svaz československého průmyslu*. Kartotéka členů. Inv. č. 358, karton 352.

Jeho hlavním exportním cílem byl africký trh – Maroko a Egypt – a dalšími vyhlédnutými destinacemi byly Gibraltar a Hong Kong. Jednak zde žilo poměrně velké množství Evropanů, kteří mohli ocenit možnost zakoupit si oděv evropského stylu, jednak Rolný věřil v rozšíření evropské módy i mezi domorodým obyvatelstvem.¹⁷¹

Svou první filiálku otevřel Arnošt Rolný v květnu 1935 v marocké metropoli Casablance, následovaly prodejny v egyptských městech Alexandrii, Káhiře a Port Saidu (všechny otevřeny v roce 1937). V Maroku Arnošt Rolný zakoupil dům s obchodem a založil zde obchodní společnost Rolný, Sociéte Anonyme Marocaine, která zajišťovala spolupráci mezi africkými filiálkami a centrálou v Prostějově. V Egyptě si prodejní prostory, kde byly zřízeny filiálky, pouze pronajal, zdejší obchody spadaly pod vedení marocké obchodní společnosti. Vedením obchodů v Africe byl pověřen Antonín Kocián a řecký obchodník A. Xenos. Tito muži se starali o vybavení filiálek, objednávky zboží a personální zajištění chodu obchodů. Oběma byl přislíben pevný měsíční plat a čtvrtletní provize za uskutečněné obraty ve výši 5 % z tržní hodnoty zboží.¹⁷²

Filiálka v Hong Kongu byla založena v roce 1938. Jejím vedením bylo svěřeno Karlu Weissovi. Ten nebyl zaměstnancem firmy, ale pouze obchodním zástupcem, který pro podnik pracoval za provizi (také ve výši 5 %). Jeho úkolem bylo provozování obchodu, snaha o propagaci výrobků a komunikování s centrálou.¹⁷³

¹⁷¹MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Dopis Arnošta Rolného adresovaný Velvyslanectví ČSR v Egyptě ze dne 3. května 1938. Inv. č. 165, karton 33.

¹⁷²MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Korespondence se zahraničními zaměstnanci. Inv. č. 21, karton 3.

¹⁷³MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Dopis Josefa Matouška Karlu Weissovi ze dne 5. listopadu 1937. Inv. č. 10, karton 1.

O gibraltarské zahraniční filiálce není známo téměř nic. Víme jenom to, že fungovala od roku 1938, ovšem o personálním obsazení ani o způsobu vedení prodejny nejsou potřebné informace.

Tabulka: Obraty zahraničních filiálek¹⁷⁴

	1935	1937	1938	1939
Maroko	739 995 Kč	2 618 487 Kč	2 282 303 Kč	1 620 500 Kč
Egypt		2 483 144 Kč	928 244 Kč	228 376 Kč
Hong-Kong			450 693 Kč	389 156 Kč
Gibraltar			572 777 Kč	387 946 Kč

Z tabulky jasně vyplývá, že roční obraty jednotlivých filiálek byly poměrně nízké, navíc s klesajícím trendem. Vzhledem k tomu, že se jedná o obraty v hodnotě zboží, pro získání představy o konečném zisku je třeba ještě z částek odečíst náklady na provoz obchodů a na cla. Firma tedy neměla z těchto filiálek nijak velký profit. Podle interní korespondence zisk nedosahoval ani průměrných hodnot zisku z československých obchodů.¹⁷⁵ Navíc se v zahraničních filiálkách Rolný setkal i s podvodným jednáním marockých vedoucích Kociána a Xenose, kteří si údajně roku 1938 rozdělili veškerý zisk z prodeje mezi sebou.¹⁷⁶

I přes promyšlený postup se Arnoštovi Rolnému nepodařilo prosadit své filiálky na afrických ani asijských trzích. Prodejny byly nerentabilní, Evropané zde žijící a zvyklí na konfekční módu si kupovali zboží jen omezeně, navíc majetnější z nich stále dávali přednost šatstvu šitému na zakázku. Domácí obyvatelé neměli zájem o evropský styl oblékání a Rolný neměl snahu přizpůsobit svůj výrobní program jejich specifickým potřebám a požadavkům. Výroba oděvů typických

¹⁷⁴MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Roční přehledy exportu. Inv. č. 22, karton 3.

¹⁷⁵MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Dopis Josefa Matouška Arnoštu Rolnému ze dne 14. června 1938. Inv. č. 10, karton 1.

¹⁷⁶MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Dopis Arnošta Rolného adresovaný Velvyslanectví ČSR v Egyptě ze dne 1. února 1939. Inv. č. 165, karton 33.

pro exotické země by byla vzhledem k omezenému objemu i nejistému odbytu pravděpodobně ztrátová. Proto Arnošt Rolný během dvou let všechny své filiálky v zahraničí zrušil. Již na konci roku 1938 uzavřel obchody v Hong Kongu a na Gibraltaru. Zboží, které měly obchody na skladě, bylo dáno do komisního prodeje v ostatních obchodech dané oblasti (proto také ještě v roce 1939 zaznamenáváme obraty z těchto obchodů).¹⁷⁷ Marockou obchodní společnost a současně s ní také všechny filiálky v Africe zrušil Rolný 1. července 1939. Skladové zásoby byly rozprodány do dalších obchodů za sníženou cenu.¹⁷⁸

Exportní aktivity nebyly pro firemní plánování a podnikatelské strategie prioritní. Arnošt Rolný se soustředil především na domácí obchod a své zboží začal vyvážet do zahraničí až v pozdějších letech. Objemy exportních zakázek nebyly příliš velké, podíl firmy Arnošta Rolného na celkovém vývozu československých konfekčních pánských a chlapeckých oděvů tvořil v roce 1935 zhruba 5,5 % (objem vyvezeného zboží tohoto druhu byl 18,385 mil Kč), o dva roky později již cca 25 % (z celostátního celkového objemu exportovaného zboží v hodnotě 21,136 mil Kč) a v roce 1938 se pohyboval kolem 28 % (z celkem vyvezeného zboží za 22,453 mil Kč).¹⁷⁹ Ačkoli se množství oděvů prodaných do zahraničí stále zvyšovalo a Rolný měl mezi exportéry konfekce poměrně významné místo, nelze říci, že by byl v této oblasti příliš úspěšný. Prodeje prostřednictvím zahraničních partnerů

¹⁷⁷MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Dopis Arnošta Rolného adresovaný obchodním zástupcům v Hong-Kongu a Gibraltaru ze dne 27. října 1938. Inv. č. 23, karton 3.

¹⁷⁸MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Dopis Arnošta Rolného adresovaný Velvyslanectví ČSR v Egyptě ze dne 1. července 1939. Inv. č. 165, karton 33.

¹⁷⁹NA v Praze: *Ústřední svaz československého průmyslu 1918-1950*. Statistika čs. exportu 1937. Inv. č. 406, karton 312; *Československá statistika*. Zahraniční obchod republiky Československé v roce 1935. Řada III. Praha 1937, s. 132; *Statistická ročenka republiky Československé 1937*. Praha 1938, s. 142; *Statistická ročenka republiky Československé 1938*. Praha 1938, s. 139.

nedosahovaly velkých hodnot a provozování vlastních obchodů zkrachovalo po vcelku krátké době své existence. Rolný nevyužíval ani možností, které československým výrobcům nabízel například Exportní ústav československý, což jen svědčí o jeho relativně malém zájmu o rozšiřování vývozu svého zboží.

6 Exkurs: Obchodní učňovská škola firmy Rolný v Prostějově

Pro zajištění efektivnějšího chodu podniku potřeboval Arnošt Rolný získat dostatečný počet dobře vyškolených, schopných a spolehlivých zaměstnanců. Přestože od svých předchůdců, především od otce, který měl ve své dílně také jakési školicí středisko, převzal osvědčené metody proškolení krejčích a ve svých prodejnách nechával souběžně pracovat dlouholetého prodavače s novým zaučujícím se zaměstnancem, bylo zřejmé, že nejefektivněji získá kvalifikovanou sílu založením vlastní podnikové školy. Tento trend byl již mezi evropskými i českými průmyslníky známý a prověřený, i když ne každý si s problematikou řízení a zajištění školy uměl dobře poradit. Arnošt Rolný ale nic neponechal náhodě. Nepokoušel se o žádný experiment. Opět se nechal se inspirovat svým velkým podnikatelským vzorem Tomášem Baťou a založil v Prostějově učňovskou školu na stejných principech, které se osvědčily ve Zlíně.¹⁸⁰ Podobně jako Baťa i Rolný si uvědomoval, že jen dlouho-

¹⁸⁰Tomáš Baťa se ve svém podniku snažil hlavně zvýšit produktivitu práce, její rychlost a zároveň kvalitu. Chtěl zúročit své zkušenosti a poznatky ze svých cest po USA. K tomu mu mělo sloužit začlenění každého pracovníka do podnikové struktury tak, aby měl každý zaměstnanec zájem na prosperitě a následném zisku podniku. Zaměstnancům pak nabízel nejen finanční ohodnocení kvalitní práce, ale také mnohé další podnikové výhody. Tento systém se ukázal jako velmi efektivní, avšak zaškolování jednotlivců bylo poměrně složité. Nejpřímější cestou k získávání loajálních, komplexně vyškolených a pro podnik přínosných lidí bylo založení vlastní školy. Baťova škola práce byla otevřena v září 1925 pro muže a roku 1929 i pro ženy. Zajišťovala svým učňům kompletní vzdělání a výchovu. Studenti docházeli do školy, kde se učili odborné předměty, ale i jazyky, pravidelně chodili pracovat do různých provozů v továrně, aby znali celou výrobu obuvi. Večer pak pro ně byl připraven program v rámci aktivit na internátu. Předmětem jejich výchovy ale nebylo pouze poznání procesu výroby a odborná příprava např. pro práci v obchodě. Baťa se velmi soustředil na to, aby si každý student důkladně osvojil hospodaření s penězi, učil se šetřit prostředky a zacházet s nimi opatrně. Dále je učil vhodnému chování a pracovitosti. Cílem celého tříletého učení byla výchova nového zaměstnance, který per-

dobou odbornou přípravou získá pro svůj podnik loajální a spolehlivé specialisty nejen v dělnických profesích, ale třeba i v prodeji či administrativě.

Není zřejmé, jak dlouho zrála v hlavě podnikatele myšlenka zřídit vlastní školu, ale z korespondence Arnošta Rolného s podnikovým ředitelem Matouškem z konce roku 1936 již jasně vyplývá, že továrník považuje vybudování vzdělávacího zařízení za nutnost a že se na něj již připravuje.¹⁸¹ Svou žádost o otevření závodní školy podal Rolný 22. března 1938. Vyhověno mu bylo ze strany Ministerstva školství a národní osvěty 15. června téhož roku.¹⁸²

Od školního roku 1938/1939 mohla vzniknout nová „Závodní učňovská obchodní škola firmy Rolný“. Arnošt Rolný zahájil výchovu studentů o rok později než jeho konkurent Jan Nehera. I ten převzal školský systém od Bati a pouze ho přizpůsobil svým potřebám. Rolný pak téměř přesně napodobil Jana Neheru v koncipování své učňovské školy.

Podle stanov byla nově založená škola soukromá, a musela se tak řídit stále platným císařským nařízením č. 309 o soukromém vyučování z 27. června 1850. Škola spadala pod kontrolu inspektora živnostenských pokračovacích škol Ing. Karla Gregora – ten dohlížel na dodržování osnov, výběr učitelů a vychovatelů a na plnění všech pravidel a na-

fektně zná „svůj“ podnik, dokonale ovládá svou práci (ať už pracuje ve vlastní výrobě, účtárně nebo obchodě) a hlavně se snaží aktivně přispívat k firemnímu úspěchu. Absolvent Baťovy školy práce byl pevně spjat s podnikem a svou další práci přispíval k dalšímu rozvoji a modernizaci firmy; Baťa, T.: *Úvahy a projevy*. Praha 1990, s. 95 an.; Cekota, A.: *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Toronto 1981, s. 279 an.; Rybka, Z.: *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. Praha 1999, s. 10; Lešingrová, R.: *Baťova soustava řízení*. Zlín 2007, s. 67 an.

¹⁸¹MZA v Brně, pob. Třebíč: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Dopis Arnošta Rolného Josefu Matouškovi ze dne 13. prosince 1936. Inv. č. 10, karton 1.

¹⁸²ZA Opava, pob. Olomouc: *Obchodní a živnostenská komora Olomouc*. Povolení otevření podnikové školy. Inv.č. 14253, sig. VIII Cc 1, karton 1729; Geršlová, J.: *Průkopník průmyslu konfekce*, str. 26.

řízení. Na úroveň odborného vzdělávání žáků měl dohlížet ředitel prostějovské Státní čsl. odborné školy tkalcovské a krejčovské.¹⁸³

6.1 Charakteristika školy

Protože firemní škola byla zařízením čistě soukromým, musel se její majitel Arnošt Rolný zavázat, že bude hradit veškeré výdaje spojené s chodem a vnitřními potřebami školy. Stát ani jakákoli instituce nepřispívala nijak na provoz učiliště ani na vybavení školy nebo na výplaty zaměstnanců.¹⁸⁴

Nejvyšším ředitelem školy byl sám majitel Arnošt Rolný, jemu přímo podléhali vedoucí školy, vedoucí internátu a mistři vedoucí odbornou přípravu. Školu vedl Josef Smetana a jeho učitelský sbor tvořilo dalších 17 učitelů.¹⁸⁵

Budova internátu i školy se nacházela blízko městského centra, nedaleko hlavního továrního komplexu. Internátní budova stála proti rodné vile Arnošta Rolného. Díky této situaci byl Rolný se studenty v denním kontaktu, často je chodil společně se svou manželkou navštěvovat, zajímal se o jejich prospěch i názory na školu, získával si svou otevřeností mezi studenty oblibu a diplomaticky si tak již předem pojišťoval věrný, pozitivní vztah budoucích zaměstnanců k podniku i své vlastní osobě.

Nové žáky získával Rolný nejen v Prostějově a blízkém okolí, ale prostřednictvím svých prodejen a jejich obchodních vedoucích se mu dařilo do internátní školy přivést studenty prakticky z celé republiky. Přitom nemusel organizovat žádné náborové akce, jimiž by obsadil volná studijní místa, díky dobrému jménu firmy byl o studia v podnikové

¹⁸³ZA Opava, pob. Olomouc: *Obchodní a živnostenská komora Olomouc*. Povolení otevření podnikové školy. Inv.č. 14253, sig. VIII Cc 1, karton 1729.

¹⁸⁴Tamtéž.

¹⁸⁵MZA v Brně: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Písemnosti oděvní učňovské školy. Inv. č. 89, karton 23; z rozhovoru s ing. Eduardem Šubertem a Otýlíí Ouvinovou.

škole velký zájem, mezi lidmi v oboru vládlo přesvědčení, že „kdo je od Rolného či Nehery, je Někdo“.¹⁸⁶

Délka učení byla stejná jako na všech ostatních učňovských školách v ČSR, tříletá, obecnému standardu odpovídal i nástupní věk studentů. Do prvního ročníku byly přijímány děti s ukončenou obecnou školou, tedy zhruba čtrnáctileté. V roce 1938 byla výuka vedena jen v prvním ročníku, kam podnik žáky přijímal, a to i v následujících letech, vždy třicet mladíků (hlásilo se jich běžně kolem jednoho sta).¹⁸⁷ Student byl přijat na základě zájmu svého a zájmu rodičů, skládal orientační přijímací zkoušky z českého a německého jazyka a z počtů.¹⁸⁸ Rodiče neplatili žádné školné ani jiné příspěvky či pokuty při předčasném opuštění školy. Pokud se student řádně nevěnoval svým povinnostem nebo nestačil vyhovět požadavkům školy, byl ze studia vyloučen.

Škola zpočátku otvírala své brány pouze mužům, první ročník dívčí třídy byl otevřen až v roce 1942.¹⁸⁹ Po absolvování školy měly dívky stejné postavení jako chlapci, mohly nastoupit na stejné pozice jako jejich mužské protějšky. Nebyly pro ně vyčleněny jen dělnické profese, mnohem častěji se uplatňovaly v prodejnách, kde brzy tvořily významné procento všech zaměstnaných prodavačů pánské a dětské konfekce.

Všichni studenti a studentky byli nazýváni Mladí muži a Mladé ženy. Toto označení Rolný také převzal od Bati, potažmo i od Nehery. Symbolizovalo víru v přípravu nových, kvalitních zaměstnanců, kteří představovali budoucnost podniku. Právě od nich se očekával nový přínos v modernizaci výroby nebo novinek v logistice a obchodních strategiích.

¹⁸⁶Z rozhovoru s ing. Eduardem Šubertem a Otýlíí Ouvinovou.

¹⁸⁷MZA v Brně: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Písemnosti oděvní učňovské školy. Inv. č. 89, karton 23; Z rozhovoru s ing. Eduardem Šubertem.

¹⁸⁸ZA Opava, pob. Olomouc: *Obchodní a živnostenská komora Olomouc*. Požadavky pro přijetí studenta ke studiu. Inv.č. 14253, sig. VIII Cc 1, karton 1729.

¹⁸⁹ZA Opava, pob. Olomouc: *Obchodní a živnostenská komora Olomouc*. Povolení přijímání dívek do učňovské školy ze dne 16. června 1942. Inv.č. 14253, sig. VIII Cc 1, karton 1729.

6.2 Náplň výuky

Škola nevypisovala pro první ročník žádné specializace, všichni Mladí muži a Mladé ženy začínali výuku studiem všeobecných předmětů a zároveň se seznamovali se základy odborných nauk.¹⁹⁰ Samozřejmě také chodili do továrny na praxi. I zde museli všichni projít stejnými pracovními úkoly: šili, učili se stehovat, přišívat kapsy, poznávat druhy látek. Ve druhém ročníku se kromě společných předmětů a krejčovské praxe částečně specializovali na základě vlastní volby, někdo se podrobněji věnoval účetnictví, jiný mzdové agendě. Neexistovaly však volitelné předměty, specializace se odehrávala ve formě praxe. Po praxi ve výrobě se student mající zájem například o účetnictví dostavil na příslušné pracoviště, kde pokračoval v práci.¹⁹¹

Výuka všeobecných i odborných předmětů byla rovnoměrně rozvržena do všech tří ročníků a měla pevně stanovenou hodinovou dotaci¹⁹²:

Hodinové dotace	ročník		
	1.	2.	3.
Němčina	4	4	4
Nauka o zboží	2	1	-
Organisace tovární	-	-	2
Obchodní nauka a písemnosti, obchodní krasopis	2	2	-
Obchodní počty a kalkulace	2	1	-
Účetnictví	-	2	2
Živnostenská nauka	-	-	2
Hospodářský zeměpis	2	-	-
Odborné střihy	-	2	-
Technologie šití	1	-	-
Psaní na stroji	1	-	-
Národní hospodářství	-	-	2
Zdravotnictví	-	-	1

¹⁹⁰MZA v Brně: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Osnovy. Inv. č. 89, karton 23.

¹⁹¹Z rozhovoru s ing. Eduardem Šubertem.

¹⁹²MZA v Brně: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Osnovy. Inv. č. 89, karton 23.

Odborný prodej a aranžování	-	2	1
Tělocvik	3	3	3
Celkem:	17	17	17

Studenti se tedy museli naučit plyně hovořit i psát německy, samozřejmě se výuka soustředila hlavně na obchodní mluvu. V hodinách pak měli konverzovat jak s učitelem, tak mezi sebou, písemné práce pak zhotovovali většinou na internátu.

V nauce o zboží se studenti seznamovali se všemi potřebnými druhy textilií, učili se, jak a kde se pěstuje bavlna či len. Znali také různé druhy a odrůdy těchto plodin. Opomenuto nezůstalo ani poučení o zpracování textilních plodin či vlny a následné výrobě látek. Jakýmsi testem pak měla být prověrka z poznávání látek – z jakého jsou materiálu, jak byly vyrobeny a jaké je jejich nejlepší využití, především v oděvnictví.

Předmět o tovární organizaci byl určen až pro nejstarší frekventanty školy. Tady se mohli podrobně seznámit se způsobem vedení závodů Rolného, s organizací, dělením do různých oddělení, jejich funkcemi a kompetencemi. Dále se kladl důraz na vědomosti z oblasti exportu a domácího obchodu. Studenti museli vědět, kde v ČSR najdou firemní prodejny, kam firma vyváží do zahraničí, kde má své komisionářské sklady.

V obchodním krasopisu se, jak název jasně říká, učilo správnému psaní. Studenti se museli naučit nejen psát úhledně, ale také správně vyplňovat formuláře (pro komunikaci s úřady, poštou, dráhou atd.) a psát dlouhé a srozumitelné obchodní dopisy či reklamace. Ruku v ruce s krasopisem šla i výuka psaní na stroji. Zde se žáci učili psát všemi deseti prsty, aby psali co nejrychleji a bez chyb či překlepů.

V počtech se pak museli studenti cvičit hlavně v počítání z paměti, aby dokázali zákazníkovi snadno a rychle spočítat cenu nakoupeného zboží. Museli ale ovládat také základní počty, procenta nebo trojčlenku.

To jim pomáhalo např. při výpočtu dopravného či poštovného a tím snižovalo riziko, že by mohli být ošizeni. Bylo také nutné naučit se základům kalkulace: k prodejní ceně bylo potřeba přičíst nejen náklady na dopravu, ale také na provoz obchodu, platy zaměstnanců či provize zprostředkovatelů. Konečná cena oděvů však nesměla být příliš vysoká, aby byla konkurenceschopná. Znalost přepočtů plateb v cizí měně byla v exportních kancelářích rovněž nezbytností, proto se předmět obchodní počty a kalkulace zabýval i touto tematikou.

Pro vyšší ročníky byl vyhrazen předmět účetnictví. Ve druhém ročníku se zde učilo především správné zapisování údajů, například do skladních knih, zakládání došlé důležité pošty, vyplňování výkazů a archivace dokumentů. V dalším roce se pak studenti učili správně vypočítávat daně, byli vedeni k pečlivosti a přesnosti ve výpočtech.

V živnostenské nauce se mladí lidé dozvěděli, co je živnost, jak se člověk může stát živnostníkem, jak si otevřít vlastní obchod a jaká pravidla jako živnostník musí dodržovat. Seznámení byli i s různými formami sdružování a organizování – Obchodní a živnostenskou komorou, Živnostenskou radou, ale i s družstvy (úvěrními, obchodními, nákupními, výrobními...). Dále museli znát dopodrobna celní problematiku, dopravní sazby, pravidla vztahu zaměstnance a zaměstnavatele a potřebné k tomu se vztahující zákony.

Důraz na export oděvního zboží kladl i předmět hospodářský zeměpis. Zde se totiž vyučovalo, kde se pěstuje bavlna či len, kde se chovají ovce s dobrou vlnou apod. Studenti se seznámili se zeměmi, do kterých firma Rolný již své výrobky vyváží, kolik je zde obchodů nebo kdo firmu v daném státě zastupuje. Dále se probíraly další státy, kde se textilní či oděvní průmysl významněji rozvinul a kam by ještě firma mohla expandovat. Přitom však učitel respektoval (a také o tom přednášel ve svých hodinách) hospodářské vztahy konkrétních zemí. Například úvahy o expanzi firmy do nových zemí se tedy vedly na základě dobových ekonomických i politických dat.

Tvůrčí byly hodiny odborného střihu. Studenti se učili vzít správné míry pro ušití jednotlivých částí pánského či dětského oděvu, ať už saka, kalhot či vesty, nebo také kabátů, ale i lyžařských kalhot, a podle toho pak alespoň přibližně nakreslit střih. Měli umět zohlednit různé tělesné vady (například různě dlouhé nohy, nohy do tvaru „O“ či „X“, způsob držení těla (ohnutá záda, vystouplé lopatky či dopředu ohnutý postoj) a tělesné proporce, jako např. vystouplé břicho.

Zvládnutí umění střihu podmiňovalo osvojení si technologie šití. Ač se ve škole nevychovávali krejčí, i tuto oblast museli všichni alespoň v základech ovládat. Přednášelo se tedy o historii šití oděvů, studenti se seznámili se stroji a nástroji krejčích. Hlubší znalost se požadovala v oblasti konfekčních velikostí a rozdílů mezi nimi a také vad v ušitých oblecích (pak museli být studenti také schopni navrhnout způsob nápravy dané vady). Tyto vědomosti jim pomohly v práci v obchodě – dokázali zákazníkovi poradit, jaký oděv je vhodný (ať už pro nějakou příležitost nebo pro typ zákazníka), pomohli mu vybrat správnou velikost a při případné reklamaci mohli vhodnou radou zabránit vrácení šatů.

Pro poslední ročník byl určen předmět národní hospodářství. Tento ryze teoretický předmět se zabýval hospodářskou politikou domácí i zahraniční (se zřetelem ke státům, do kterých Rolný vyvážel). Studenti museli perfektně ovládat systém státní správy, chápat rozdíly mezi soukromým a státním hospodářstvím, vztah jednotlivce k hospodářskému celku, znát základní národohospodářské pojmy (jako práce, kapitál, poptávka a nabídka, cena, měna, inflace, úvěr atp.).

Nejstarší žáci se také vzdělávali v oblasti zdravotnictví. Učili se o nemocech a jejich prevenci, o pomoci v případě úrazů nebo o hygieně na pracovišti.

Spíše praktickým oborem pak bylo odborné prodávání a aranžování. Zde si studenti zkoušeli, jak správně jednat se zákazníkem (buď mezi sebou, nebo učitel vystupoval jako klient). V tomto předmětu uplatňo-

vali své znalosti látek, velikostí, druhů oděvu, doporučovali ošacení pro konkrétní příležitosti. Učili se jednat na vysoké úrovni, být si jisti tím, co říkají, a zároveň být dostatečně hbití a pozorní vůči zákazníkovi. Ovšem nejen vybrané chování bylo předmětem pozornosti. Studenti se také seznamovali s pravidly péče o svůj zevnějšek a se zásadami správné životosprávy. První dojem je pro klienta velmi důležitý, proto prodavač musel vypadat příjemně, být upravený a čistý (nejen v pracovní době v obchodě, ale stále – jméno podniku přece vytváří i mimo prostory svého obchodu). Obchodník se má vždy chovat vlídně a příjemně, musí být orientován na zákazníka, perfektně znát veškeré zboží v obchodě, projevovat zájem o svou práci.

Kromě celkového vzhledu a chování firemního obchodníka (či obchodvedoucího) se v tomto předmětu vyučovalo i aranžérství. Studenti pak chodili přímo do firemního reklamního oddělení, kde i zkoušeli vystavit zboží do výlohy, rozmístit vhodné osvětlení v prodejně, správně a úhledně popsat cenovky, vyvěsit reklamní materiály, rovnat oděvy na ramínka či do přihrádek.

Tělocvik se neodehrával v klasických hodinách. Každý den ráno, ještě před snídaní, se 30 minut cvičilo. Všichni si museli protáhnout celé tělo, chvíli posilovat, následovala gymnastika.¹⁹³

6.3 Život školy

Práce studentů podnikové školy byla hodnocena pololetně formou tradičních vysvědčení, jednotlivé předměty byly klasifikovány pěti stupni (výborný – nedostatečný), doklad obsahoval i údaje o počtu zameškaných hodin, psán byl na formulářích s vodotiskem a státním znakem. Kromě vysvědčení podnik posílal rodičům každé tři měsíce také zprávu o prospěchu a chování jejich dítěte.¹⁹⁴ Měla formu dopisu a informo-

¹⁹³Tamtéž.

¹⁹⁴MZA v Brně: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Katalogy studentů – přehledy jejich výsledků. Inv. č. 91, karton 24.

vala o tom, v čem se žák zlepšil či naopak, zda nemá nějaké kázeňské prohřešky a zda plní všechny své povinnosti „Mladého muže“ v podniku Rolný. Autory tohoto slovního hodnocení o rozsahu jedné strany běžného kancelářského formátu byli internátní vychovatelé, jimž dávali pro zprávu podklady také učitelé; mistři se v tomto případě asi k práci učňů konkrétně nevyjadřovali. Každou hodnotící zprávu vlastní rukou podepsal ředitel Arnošt Rolný.¹⁹⁵

Ve škole, v továrně i na internátu se mladí lidé neustále učili slušnému a poctivému chování, velmi se dbalo na upravený zevnějšek, vstřícné a kultivované chování, pracovitost, spořivost a hlavně pravdomluvnost. Pro přípravu na pečlivou a zodpovědnou práci sloužily studentům také takzvané „Ročenky Mladého muže“ (nebo Mladé ženy).¹⁹⁶ Tato malá knížka obsahovala desatero zásad slušného chování, ale především tabulku se seznamem příjmů a výdajů daného studenta, s jejíž pomocí byl žák veden k tomu, aby měl přehled o svém majetku a jeho ceně, aby si vážil vlastních věcí. V předepsaných řádcích tabulky byly uvedeny součásti oděvu (sako, kalhoty, košile sváteční, košile všední, ponožky, spodky. . .) a do dalších prázdných kolonek si student dopsal, kolik takových částí oděvu již vlastní, kolik za ně utratil, poté připisoval nově získané kusy i s cenou, i když kus oděvu dostal a neplatil. Když např. obdržel novou košili, zapsal si do notýsku do řádku košile jedničku (jeden kus) a cenu a v týdenní bilanci si pak musel dopočítat, že podniku dluží právě cenu košile. Do ročenky si učňové zaznamenávali také své výdělky, i když i ty byly pouze hypotetické. Stejně jako se neplatilo za ošacení či stravu, nevyplácela se ani mzda (s výjimkou některých občasných prémie). Veškeré záznamy měly vyloženě výchovný charak-

¹⁹⁵Z osobní sbírky dokumentů ing. Eduarda Šuberta.

¹⁹⁶Ročenku Rolný rovněž převzal z baťovského systému. Byla vhodným prostředkem pro učení hospodaření s vlastními finančními prostředky. Baťa své studenty učil pracovat se skutečnými penězi, každý učeň měl vlastní účet v podnikové bance. Rolný ale oděvy svým studentům věnoval, proto byly údaje v Ročence spíše orientační; Z osobní sbírky dokumentů ing. Eduarda Šuberta.

ter, o tom svědčí i fakt, že je vychovatelé měsíčně kontrolovali a signovali. Každý měsíc tak „Mladý muž“ musel zpracovat a zaznamenat svou osobní bilanci, spočítat, za kolik peněz dostal ošacení a kolik si vydělal prací v továrně či v kanceláři. Ač vlastně téměř žádné skutečné peníze v rámci těchto transakcí nepoužil, sloužila mu jeho malá bilance ke zjištění, jak dokáže hospodařit.

Jak již bylo uvedeno výše, rodiče „Mladého muže“ nemuseli platit podniku ani školné, ani příspěvek na odbornou přípravu či ubytování. Náklady na bydlení i stravu studenti zajišťovali svou prací v dílenských provozech. Od podniku pak dostávali kromě stravy také oděvy – pracovní a vycházkový, včetně spodního prádla. Do školy a na všednodenní akce se nosily uniformy, skládající se z tmavomodrého saka, světlejších kalhot, košile a vázanky. Oděv musel být pochopitelně v perfektním stavu, pamětníci uvádějí, že „jakmile pan rada (Arnošt Rolný) zahlédl kohokoli ze studentů či zaměstnanců neupraveného, následovalo minimálně pokárání, viděl-li však, že látka je již obnošená, neváhal a okamžitě mu věnoval nový oblek.“¹⁹⁷ Žák si přidělený oděv vyzvedl ze skladu, byl ale v průběhu praxe veden k tomu, aby si jej náležitě vážil: při praktických cvičeních totiž musel projít celým procesem výroby takového oděvu, učil se přišívat kapsy, poté rukávy či žehlil límečky u košil.

V průběhu studia se žáci podrobovali poměrně přísnému a pevně stanovenému dennímu režimu, platnému jak pro pobyt na internátu, tak pro školu a dílny: den začínal v 6:00 ranní půlhodinovou rozcvíčkou a po snídani a úklidu pokoje všichni nastoupili do školy. Výuka začínala v osm hodin ráno a s přestávkami (jednou delší svačinovou) trvala do 13.00. Poté studenti odcházeli na oběd do Grandhotelu Rolný, kam se spolu s nimi chodil stravovat i továrník se svou rodinou. Ve 14:00 již studentům začínala praktická výuka v továrně.¹⁹⁸

¹⁹⁷Z rozhovorů s ing. Eduardem Šubertem.

¹⁹⁸MZA v Brně: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov*. Denní rozkazy. Inv. č. 92, karton 25; Z rozhovoru s ing. Eduardem Šubertem.

Mladí lidé se při ní nejprve učili šít, ve vyšších ročnících si pak v rámci odborného výcviku vyzkoušeli pracovní úkony, které vyžadovala pásová výroba, a vedle toho se již mohli věnovat i nácviku specifických dovedností a pracovních postupů, jež si sami vybrali podle svého zájmu a talentu. Někteří dále pracovali s látkami, většina však zkoušela různé druhy kancelářských prací. Nejen absolvent také později působil třeba jako podnikový účetní. Většina z nich ale z učení odcházela buď do pobočky či obchodu firmy ve svém rodném kraji, nebo kamkoli jinam do Československé republiky, kde působili v místních prodejnách jako prodavači, ti šikovnější později i jako vedoucí prodejny.

Večer pak měli žáci většinou nějaký kulturní program zajišťovaný internátními vychovateli a vychovatelkami, například taneční kurzy, divadelní představení atd. Studenti se ale mohli věnovat také četným volnočasovým aktivitám, nejčastěji tréninku různých sportů – odbíjené, košíkové či kopané. K dispozici měli malé hřiště před internátem, mohli ale využívat i velké hřiště a tělocvičnu u Neherovy školy.

Rolný podporoval i jiné, nesportovní možnosti relaxace. Studenti mohli navštěvovat například umělecké, především kreslířské a malířské „kroužky“. Vždyť dobře vedený student s výtvarným nadáním se mohl stát kreativním módním návrhářem, který byl pro moderní oděvní podnik nepostradatelný a neocenitelný. Mnozí studenti mohli svůj profesní rozvoj spojit i s dráhou modelu či modelky, z řad žactva byli vybíráni pohlední chlapci a hezká děvčata pro práci při módních přehlídkách, které byly pořádány nejen přímo v závodu, ale také v různých městech celé republiky.¹⁹⁹ Rolný chtěl vybudovat rovněž rekreační a školící zařízení pro své zaměstnance i studenty na moravském zámku Nový Světlav, realizaci však zhatila nejprve druhá světová válka a poté znárodnění, proto zůstalo pouze u myšlenky.²⁰⁰

¹⁹⁹Z rozhovoru s Otýlií Ouvinovou.

²⁰⁰SOkA v Prostějově: *Rodinný archiv Rolných, Prostějov*. Dopis Arnošta Rolného adresovaný jeho bratrovi Vilémovi ze dne 18. července 1942. Inv. č. 10, karton 1.

Vyučování probíhalo pouze od pondělí do pátku, práce v továrně však byla povinná i v sobotu. V neděli pak měli žáci osobní volno, s povolením opustit internát i odjet z města.²⁰¹

Škola jako všechny ostatní podléhala kontrole školních inspektorů. V Živnostenské obchodní škole firmy Rolný provedl kontroly školní rada Ing. Antonín Zvolský v roce 1941²⁰², v říjnu roku 1942 a v únoru 1943.²⁰³ Ve své první zprávě připomínkuje chybné sestavení rozvrhů, které neodpovídá osnovám schváleným ministerstvem školství. Dále Arnošta Rolného upozorňuje na to, že v seznamu vyučujících figurují lidé, kteří na škole již nepůsobí. Tyto učitele musel Rolný okamžitě ze seznamu vyškrtnout. Místo nich však nemohl přijmout nové zaměstnance, jak mu ukládalo nařízení z 1. ledna 1941 o zákazu přijímání nových pracovních sil. Zmíněné nedostatky Arnošt Rolný neprodleně napravil.

V podrobné inspekční zprávě z února 1943 Ing. Antonín Zvolský chválí úroveň obchodní školy. Kvalita výuky se oproti stavu při kontrole v roce 1941 údajně výrazně zvýšila. Zmiňuje vysoce kvalifikované a schopné vychovatele i učitele, kteří své hodiny vedou na velmi dobré odborné úrovni, ale zároveň jsou jejich hodiny pro posluchače zábavné. Vyučující se neuchylovali pouze k prostým přednáškám, ale používali různé vhodné pomůcky, snažili se udržovat se studenty kontakt a přimět je k aktivní práci v hodinách. Písemné práce a vedení poznámek žáků bylo dle inspektora rovněž v pořádku. Zvolský také schvaluje sporé používání učebnic ve výuce. Důvod byl prostý – speciální učebnice pro

²⁰¹Režim u firmy Rolný byl v mnohém volnější než například u Jana Nehery, kde panoval téměř vojenský řád, vše bylo přesně naplánováno (včetně oděvů pro různé aktivity) a bylo nutné to přesně dodržovat. Všichni studenti museli bydlet na internátu (včetně těch z Prostějova) a účastnit se všech školních i internátních aktivit. Osobní volno bylo pouze v neděli odpoledne, domů mohli studenti odjet maximálně jednou měsíčně. Z rozhovoru s ing. Eduardem Šubertem.

²⁰²O této kontrole bohužel v archivních materiálech není dochovaná zpráva.

²⁰³ZA MZA v Brně: *Rolný, továrna na oděvy, Prostějov. Zpráva školního inspektora.* Inv. č. 89, karton 23.

tento obor neexistovaly a časté užívání učebnic s příbuznou tematikou pokládá za zbytečné. V celé zprávě zazněly pouze dvě drobné výtky – hodiny psaní na stroji by se měly rozdělit na skupiny a část v důsledku toho nepoužívaných psacích strojů by měla škola odevzdat, protože v celé zemi je jich nedostatek. Druhou výtkou byl nízký počet kalamářů pro studenty.²⁰⁴

Učňovská škola Rolný zcela odpovídala baťovskému modelu podnikové školy. Její absolventi zvládali řemeslo, měli znalosti o obchodu a účetnictví. Byli všestranně využitelní ve kterékoli části firmy. Orientovali se v nejmodernějších způsobech výroby, znali nejnovější stroje v dílnách. Měli přehled o módních trendech i marketingových strategiích. Denně při společném obědě mluvili s Arnoštem Rolným, který se s nimi dělil o své zkušenosti a názory. Od toho si sliboval jediné – to, že studenti zůstanou věrní svému zaměstnavateli, že zůstanou v podniku a budou ho svou prací a zainteresovaností dále rozvíjet. V provozu budou zvyšovat produktivitu a rychlost výroby oděvů, budou podporovat zavádění nových technologií i strojového vybavení, nebudou se bát organizovat chod dílny. V nedělnických pozicích pak mohou absolventi vymýšlet nové způsoby propagace podniku a jeho výrobků, mohou inovovat zpracovatelské postupy administrativní agendy. A nakonec v obchodech mohou poskytovat vysoce kvalitní servis klientům a i tak šířit dobré jméno firmy a přispívat k jejímu rozvoji. Každý tak má přispět svým vlastním způsobem, výkonností či nápady k dalšímu rozkvětu firmy. Studenti byli bez nadsázky budoucností podniku, od školních let byli vedeni k tomu, že jsou jeho platnou součástí, že právě na nich záleží, bude-li se podnik prosperovat. Proto jej přijímali za vlastní a jejich snaha efektivně se podílet na chodu podniku i loajalita v nich byla většinou přirozeně zakořeněna. Jejich zainteresovanost na prosperitě a modernizaci firmy výraznou měrou přispívala k jejímu efektivnímu chodu a zaručovala její konkurenceschopnost v budoucnosti.

²⁰⁴Tamtéž.

Závěr

Rodinná firma Rolných začínala rozvíjet svou činnost formou malého živnostenského podniku. Díky usilovné snaze manželů Rolných se zpočátku malá dílna rychle rozvíjela a po šedesáti letech již zaujímala mezi regionálními konfekčními podniky významné místo, měla promyšlený výrobní proces, obchodní strategii i zajištěný okruh odběratelů. Dědic firmy Arnošt Rolný ji pak dokázal během dalších dvou desetiletí přivést mezi špičku oděvních průmyslových podniků v celém Československu. To, co v obuvnickém průmyslu znamenalo jméno Baťa, v konfekcionářství vyjadřovala jména Nehera a Rolný, nejvýznamnější českoslovenští producenti pánské konfekce v meziválečném období.

Bez nadsázky lze tvrdit, že díky Arnoštu Rolnému se konfekcionářství stalo běžnou a nedílnou součástí spotřebního průmyslu, prodej konfekčního zboží se stal pevnou částí trhu, konfekční móda známým pojmem. Prostějovská konfekce se snažila prosadit i v zahraničí, ačkoli na tomto poli nebyla příliš úspěšná. Ačkoli byl podíl Rolného na celkovém vývozu konfekce poměrně vysoký, svým obratem se nemohl rovnat s vnitrostátním prodejem. Zahraniční trhy ovládaly zejména německé konfekční továrny se zavedenou pásovou výrobou, kterým Rolný nemohl svými cenami konkurovat.²⁰⁵

Arnošt Rolný vybudoval v době první republiky z prostějovské „dílny“ podnik, který je hlavně ve strategiích prodeje vzorem moderního podnikání 20. a 30. let. Ve svých aktivitách a podnikatelských počinech se často inspiroval Tomášem Baťou a jeho moderními metodami ve výrobě i strategiemi ve vedení podniku a obchodu. Oba podnikatelé

²⁰⁵Německé oděvní továrny racionalizovaly svou výrobu již v průběhu první poloviny 20. let. Rychlost jejich produkce a hlavně cena výrobků tedy zřejmě výrazně převyšovala možnosti Arnošta Rolného, který se držel tradičních výrobních postupů; Feldenkirchen, W.: *Die deutsche Wirtschaft im 20. Jahrhundert*. Enzyklopädie deutscher Geschichte. Bd. 47. München 1998, s. 86; Stolper, G.: *Deutsche Wirtschaft seit 1870*. Tübingen 1966, s. 280 an.

měli velmi podobnou filozofii: úspěch i zisk jsou nejvíce závislé na spokojeném zákazníkovi a loajálním zaměstnanci. Proto se Rolný inspiroval i baťovským systémem vzdělávání a přípravy zaměstnanců, propagačními metodami i obchodní taktikou. Své zaměstnance motivoval sice systémem odměn, ale nezavedl ve firmě Baťův systém účasti dělníků na zisku. Přesto i jednodušší prémiový systém zřejmě dokázal přimět dělníky k lepším výkonům. Nejdůležitějším prvkem, který Rolný od Bati převzal, byl způsob prodeje. Jeho filozofií bylo nejen prodávat zboží, ale také poskytovat služby zákazníkům. Oblibu si u veřejnosti získal hlavně tím, že on, jeho firma a zaměstnanci svým jednáním přesvědčili zákazníky o své serióznosti. Rolný si zakládal na dobrém jménu firmy, kterou reprezentoval její management, propracovaná reklama a v neposlední řadě obchodvedoucí a prodavači ve filiálkách. Serióznost svého podnikání Rolný zdůrazňoval i při snižování cen svých výrobků na počátku ve třicátých let, kdy své zboží prodával za co nejnížší možnou cenu při zachování kvality výrobků, ačkoli se jednalo o obecný trend – všichni producenti snižovali své ceny v důsledku hospodářské krize. Rolný je však nezvýšil ani po jejím odeznění.

Orientace na obrat i za cenu snižování zisku nejen že zachránila firmu před potížemi spojenými s celosvětovou hospodářskou krizí na počátku třicátých let, ale díky včasné reakci firemního managementu (snížení cen) se podařilo odbyt v době krize ještě zvýšit. Arnošt Rolný díky tomuto kroku jako jeden z mála průmyslníků neomezoval výrobu, nepropouštěl své zaměstnance, ale naopak ještě více expandoval.

Zatímco obchodní strategie a personální politika procházely ve sledovaném období výraznými proměnami, struktura výroby byla přes sedmdesát let fungování podniku takřka neměnná. Rolní zaměstnávali především domácí krejčí, kteří zastávali až do konce druhé světové války valnou většinu práce na výrobě oděvů. V továrních prostorách pracovali pouze střihači, dělníci v expedici a zaměstnanci v obchodním, propagačním a administrativním oddělení. Ani racionalizace výroby,

především zavádění pásové výroby, měnící výrobní procesy v Československu již od dvacátých let, oděvní produkci prakticky až do poloviny let třicátých neovlivnilo. Teprve tehdy, se značným zpožděním za ostatními průmyslovými odvětvími, Rolný racionalizoval svou produkci, když zavedl pásovou výrobu oděvů v Brodku u Konice. K takovému kroku ho nepřivedla snaha modernizovat produkci podle Baťova modelu, aby centralizoval a zjednodušil veškerou výrobu, ale pouze potřeba zvýšení produkce. Poptávka po nových oděvech stále stoupala a Rolný již nebyl schopen plnit objednávky pouze s pomocí domácích dělníků, jejichž kapacity byly plně využity. Krejčí pracující pro podnik byly maximálně zaměstnání a další zájemci o domácí šití již v regionu nebyli. Investice do tovární výroby v Brodku přinesla firmě, podle očekávání, výrazné snížení nákladů při zachování takřka stejné kvality produktů, velké zrychlení a zjednodušení procesu výroby. Díky téměř polovičním nákladům na výrobu oděvů při pásovém způsobu produkce a zároveň zachování cenové hladiny oděvů se Rolnému podařilo zvýšit svůj zisk. Podnik pak až do konce druhé světové války paralelně provozoval dva typy výroby – tradiční, založenou na principech manufaktury, a moderní pásovou výrobu.

Vedle přirozené podnikatelské snahy obstát v konkurenci byla silným „motorem“ pro rozvoj a zlepšování výrobního i prodejního procesu rivalita mezi Arnoštem Rolným a Janem Neherou. Navzdory vzájemným sporům se ukazuje, že struktura firem i jejich strategie vykazovaly velkou míru shodných rysů, jistě i díky stejnému inspiračnímu zdroji obou prostějovských konfekcionářů -Tomáši Baťovi. Jan Nehera, ačkoli se svým podnikáním začal později než Rolný, rovněž hojně zakládal vlastní obchody, vedl podobnou cenovou politiku (rovněž zavedl jednotné ceny oděvů, pouze s tím rozdílem, že jeho ceny končily devítkou stejně jako Baťovy) i výrobu organizoval v témže duchu jako Arnošt Rolný. Oba také na základě poznaných úspěchů Baťovy Školy práce založili při svých firmách učňovské obchodní školy, které vychovávaly

vysoce kvalifikované a firmě oddané mladé pracovníky. Konkurenční boj dvou největších československých výrobců konfekce byl zpravidla velmi vyrovnaný, což jen podněcovalo oba podnikatele neustále se zdokonalovat, a to nejen ve výrobě, ale hlavně v propagaci svých výrobků.²⁰⁶

Osobu podnikatele Arnošta Rolného lze označit za člověka praxe, který se soustředil na hospodářskou stránku podnikání daleko více než na záležitosti politické. Jeho přístup k veřejnému životu byl poměrně vlažný, i když v jeho době již bylo zcela běžné prolínání ekonomických a politických aktivit významných továrníků a podnikatelů. Na rozdíl od jiných byl Arnošt Rolný „pouze“ členem Obchodní a živnostenské komory a Svazu československého průmyslu. Zájem neprojevoval ani o aktivní účast v regionální či celostátní politice. Členství ve dvou organizacích mu stačilo pro potřebný přehled o dění na trhu i k získávání obchodních kontaktů.

Můžeme-li tvrdit, že ve svém vztahu k veřejnému životu byl Arnošt Rolný vzhledem ke své pozici jistou výjimkou, jeho podnikání lze označit za výjimečné v kombinaci moderního a tradičního, běžného i novátorského. Rolný zůstával v realizaci výrobních technologií, organizaci výroby i ve mzdové politice věrný tradicím a málokdy zde něco inovoval, v odbytové politice, prodejní taktice a marketingových strategiích využíval nových a účinných metod: připomeňme alespoň propagaci či cenovou politiku. Moderní způsob výchovy zaměstnanců kombinoval s osvědčenými postupy organizace práce, vžitou úctou k zákazníkovi dokázal skloubit s promyšleným „útokem“ reklamy a propagace na jeho vědomí. Ve financování provozu a investicích se také projevoval po-

²⁰⁶MZA v Brně, pob. Třebíč: *Jan Nehera, oděvní služba, Prostějov*. Dokumenty k založení učňovské školy, osnovy, Ročenka Mladého muže. Inv. č. 1-2, karton 1; Tamtéž. Materiály propagačního oddělení. Inv. č. 15, karton 7; Geršlová, J. - Sekanina, M.: *Lexikon našich hospodářských dějin*, s. 233-234; Šimek, R.: *Šaty dělají člověka*. In: Profit – podnikatelský týdeník. Roč. 37, č. 34. Dostupný z www.profit.cz.

stoj moderního podnikatele využívajícího čím dál vyšších úvěrů, které usnadňovaly rozvoj firmy.

Rolný pro svou výrobu a obchodní úspěchy necítil potřebu vyvíjet a zdokonalovat výrobní proces. Na domácím trhu soupeřil v podstatě jen s Janem Neherou, protože kvůli vysokým dovozním clům tu prakticky neexistovala zahraniční konkurence. Jejich podnikatelské strategie byly ale, jak již bylo připomenuto, téměř totožné. Snad také proto nebyl pokrok v oděvní výrobě, na rozdíl od zahraničních podniků, nijak rychlý.

Analýza podnikatelských strategií ukazuje, že Arnošt Rolný, ač byl „zakořeněn“ v manufakturním způsobu výroby, dokázal svůj podnik díky moderním přístupům k obchodu a reklamě přivést mezi nejlepší oděvní podniky v Československu. Podařilo se mu tím splnit svůj podnikatelský cíl – stát se velkovýrobcem konfekčních oděvů a zaujímat přední místo na domácím trhu.

Soupis pramenů a literatury

Prameny

Archiv České národní banky:

- Fond: Anglo-československá a Pražská úvěrní banka
- Fond: Živnostenská banka

Moravský zemský archiv v Brně, pobočka Třebíč:

- Fond: Jan Nehera, oděvní služba, Prostějov
- Fond: Oděvní průmysl, státní podnik, Prostějov
- Fond: Rolný, továrna na oděvy, Prostějov

Národní archiv Praha:

- Fond: Ústřední svaz československého průmyslu 1918-1950

Národní technické muzeum Praha

- Fond: F. X. Hodáč

Státní okresní úřad Olomouc:

- Fond: Okresní úřad Litovel

Státní okresní archiv Prostějov:

- Fond: Rodinný archiv Rolných, Prostějov
- Fond: Okresní úřad Prostějov

Zemský archiv v Opavě, pobočka Olomouc:

- Fond: Krajský soud Olomouc
- Fond: Obchodní a živnostenská komora v Olomouci
- Fond: Živnostenský inspektorát Olomouc

Tištěné prameny

Kühndel, J.: *Kronika jednoho rodu*. Prostějov 1941.

Rolný, A.: *70 Jahre Arbeit und Dienst am Volke der Firma Rolný's Witwe, Kleiderfabrik, Prostějov 1862-1932*. Prostějov 1933.

Příručky a encyklopedie

Compass. Industrie und Handel. Čechoslovakei. Roč. 60. Praha 1927, s. 1662.

Compass. Industrie und Handel. Čechoslovakei. Roč. 66. Praha 1933, s. 1651.

Československá statistika. Zahraniční obchod republiky Československé v roce 1935. Řada III. Praha 1937.

Československý Kompas. Sborník československého průmyslu a obchodu. Roč. 1, IV. díl, II. část. Praha 1923, s. 2278.

Feldenkirchen, W.: *Die deutsche Wirtschaft im 20. Jahrhundert*. Enzyklopädie deutscher Geschichte. Bd. 47. München 1998.

Geršlová, J. – Sekanina, M.: *Lexikon našich hospodářských dějin*. Praha 2003.

Kompas. Komerční ročenka. Československo. Roč. 71. Praha 1938, s. 1578.

Myška, M. a kol.: *Historická encyklopedie podnikatelů Čech, Moravy a Slezska do poloviny XX. století*. Ostrava 2003.

Statistická ročenka republiky Československé 1937. Praha 1938.

Statistická ročenka republiky Československé 1938. Praha 1938.

Literatura

Bařa, T.: *Úvahy a projevy*. Praha 1990.

Bechyně, G. – Kalina, V.: *Konfekce*. Praha 1962.

Benda, J.: *Oděvní průmysl v českých zemích*. In: *Z dějin textilu*. Supplementum 2. Ústí nad Orlicí 1984.

- Benda, J.:** *Počátky a rozvoj oděvní konfekční výroby v českých zemích.* Diplomová práce 1969.
- Cekota, A.:** *Geniální podnikatel Tomáš Baťa.* Toronto 1981.
- Danielis, J.:** *Co říkají některé statistiky k problematice vývoje textilní a oděvní výroby v období československé buržoazní republiky.* In: *Z dějin textilu. 2. svazek.* Ústí nad Orlicí 1982, s. 27–36.
- Efmertová, M.:** *České země v letech 1848-1918.* Praha 1998.
- Erdély, E.:** *Baťa – švec, který dobyl světa.* Zlín 1990.
- Geršlová, J.:** *Průkopník průmyslu konfekce.* In: *Českomoravský profit.* Roč. 8, č. 3, str. 26.
- Geršlová, J.:** *Průmysl a výrobní řemesla v meziválečném Československu ve světle racionalizace a jejich ekonomických a sociálních důsledcích.* Praha 2003.
- Geršlová, J. – Sekanina, M.:** *Zrození nové doby: stručné hospodářské dějiny českých zemí (od poloviny 19. století do konce 80. let 20. století).* Ostrava 1999.
- Heilig, B.:** *Aus der Prossnitzer Konfektionsindustrie.* In: *Bekleidungsarbeiter.* Roč. 43, č. 1. Berlin 1931.
- Heilig, B.:** *Die Vorläufer der mährischen Konfektionsindustrie in ihrem Kampf mit den Zünften.* Praha 1931.
- Heilig, B.:** *Příspěvek k dějinám prostějovského konfekčního průmyslu.* Prostějov 1928.
- Jakubec, I. – Jindra, Z.:** *Dějiny hospodářství českých zemí od počátků industrializace do konce habsburské monarchie.* Praha 2006.
- Janák, J.:** *Dějiny Moravy. Hospodářský rozmach Moravy.* Brno 1999.
- Kubů, E. – Pátek, J.:** *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami.* Praha 2000.
- Lacina, V.:** *Formování československé ekonomiky 1918-1923.* Praha 1990.
- Lacina, V.:** *Zlatá léta československého hospodářství 1918-1929.* Praha 2000.

- Lehár, B.:** *Dějiny Baťova koncernu (1894-1945)*. Praha 1960.
- Lešingrová, R.:** *Baťova soustava řízení*. Zlín 2007.
- Marek, P.:** *Počátky odborového hnutí textiláků na střední Moravě*. In: Z dějin textilu. 5. svazek. Ústí nad Orlicí 1983, s. 81-88.
- Mrázek, O.:** *Vývoj průmyslu v českých zemích a na Slovensku od manufaktury do roku 1918*. Praha 1964.
- Mrázek, O.:** *Ekonomika spotřebního průmyslu*. Praha 1973.
- Průcha, V. a kol.:** *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992*. 1. díl (1918-1945). Brno 2006.
- Rybka, Z.:** *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. Praha 1999.
- Říha, O.:** *Hospodářský a sociálně-politický vývoj Československa 1790-1945*. Praha 1949.
- Sandgruber, R.:** „Kleider machen Leute“. In: Konsumieren in Österreich 19. und 20. Jahrhundert. Wien 2006, s.147-166.
- Sommer, K. - Gímeš, E.:** *Z dějin oděvního průmyslu na Prostějovsku*. Prostějov 1970.
- Stolper, G.:** *Deutsche Wirtschaft seit 1870*. Tübingen 1966.
- Šimek, R.:** *Oblékněte se, prosím. Slavní podnikatelé - Arnošt Rolný*. In: Profit – podnikatelský týdeník. 10.10. 2005. Dostupný z www.profit.cz.
- Šimek, R.:** *Šaty dělají člověka*. In: Profit – podnikatelský týdeník. Roč. 37, č. 34. Dostupný z www.profit.cz.
- Uchalová, E.:** *Česká móda 1918-1938. Elegance první republiky*. Praha 1996.
- Vošahlíková, P.:** *Zlaté časy české reklamy*. Praha 1999.

Další prameny

Osobní rozhovory:

- Ing. Eduard Šubert
- Otýlie Ouvinová

Internetové stránky:

- www.profit.cz
- www.wikipedia.cz
- www.korpus.cz

Resumé

Diplomová práce *Od živnostenského podnikání k velkovýrobě. Historie rodinné firmy Rolný 1862-1939* se zabývá historickým vývojem oděvní firmy Rolný vyrábějící pánské, chlapecké a dětské konfekční šatstvo. Je zde nastíněna podmíněnost vzniku konfekce jakožto průmyslového odvětví a počátek konfekční produkce v Prostějově. Další pozornost je pak věnována již samotnému podniku rodiny Rolných, jeho založení Františkem Rolným a počátky jeho existence. Zmíněn je sortiment i způsoby prodeje hotového zboží.

Hlavní část práce je však zaměřena na vývoj firmy v době vedení Františkou Rolnou a později jejím synem Arnoštem (1904-1939). Na základě dostupných pramenů se snaží zmapovat způsoby financování provozu a investic podniku. Předně se však soustředí na podnikatelské strategie majitelů a managerů firmy, sleduje modernizaci prodeje i výroby, pozoruje vývoj propagace konfekčního zboží a její ovlivnění konkurenčním bojem s druhým velkým producentem pánských obleků – Janem Neherou. Nachází také hlavní inspirační zdroj takřka veškerých modernizací, Tomáše Baťu a jeho systém řízení firmy. Ač Rolný nezaváděl zdaleka všechny Baťovy inovace do své firmy, je zřejmé, že právě on pro Arnošta Rolného představoval vzor moderního podnikatele ve všech ohledech.

Cílem předkládané diplomové práce je vytvořit ucelený obraz prvorepublikového podnikatele, postihnout jeho cíle, záměry a metody a strategie, kterých využíval pro zajištění úspěšného rozvoje největšího konfekčního podniku v období první republiky.

Summary

This theses *From Trade Business to Industrial Mass Production. The history of Family Company Rolný 1862-1939* deals with historical development of clothing factory Rolný which was producing lounge suits and clothing for boys and young men. It outlines the relationship between ready-made clothing, as a branch of industry, and rising standards of living in 50's of 19th century. Paper traces the history of the family company from its foundation by František Rolný, describes assortment and ways of trading products.

Main part of this paper is devoted to the period of Arnošt Rolný's management of the company. It tries to map the ways of financing the production and capital investments. It focuses mainly on business strategies of the management, modernization of retail and production, as well as development on the field of promotion of ready-made clothing. Especially the last one was heavily influenced by the rivalry between the Rolný company and Nehera company (both were seated in Prostějov).

Rolný's most important inspirational source was a famous „self-made-man“ Tomáš Baťa who had transformed his small shoe workshop into one of the biggest companies in Czechoslovakia by rationalization of the production and retail.

Main ambition of this work was to draw a portrait of a businessman in Czechoslovakia 1918-1939, to describe his commercial program, methods and strategies which were used to build a successful and one of the biggest ready-made clothing factory.